ESTIMATES

Privy Council Office

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/65-2004
ISBN 0-660-62672-1

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Privy Council Office
Performance Report

For the
period ending
March 31, 2004

The Right Honourable Paul Martin
Prime Minister of Canada

Table of Contents

I Message from the Prime Minister 1

II Management Representation Statement 2

III Performance Summary 3
- A. Summary of the Performance of the Privy Council Office 3
- B. Financial Summary 5
- C. Parliamentary Committee Recommendations 5

IV Context 7
- A. Our Mission 7
- B. Our Values 7
- C. Our Role 7
- D. Benefits to Canadians 8
- E. Strategic Outcomes and Intended Results 9
- F. Organization 10
- G. Challenges and Risks 13
- H. Impacts of the December 2003 Government Re-organization 15

V Performance Discussion 18

Strategic Outcome #1: Central Decision-Making Mechanisms 18
- A. Coherent Government Agenda 20
- B. Coordinated Response to Emerging Issues in a Timely Manner 26
- C. Effective and Efficient Operation of Government 27
- D. Ready Access to PCO Knowledge and Information 30

Strategic Outcome #2—Independent Research & Inquiries 32
- A. Effective Transfer of Knowledge to Policy-Makers 33
- B. Knowledge and Information on Emerging Horizontal Policy Issues 34
- C. Recommendations on Matters Associated with the Good Government of Canada 38

PCO's Modern Management Agenda 40
- A. A Skilled Workforce 40
- B. Risk management 40
- C. Information and knowledge management 41
- D. Financial management 41

Annexes 42
- A. Financial Performance 43
- B. Report on Horizontal Initiatives 50
- C. Other Information 52

I Message from the Prime Minister

I am pleased to present the *2003-2004 Departmental Performance Report* for the Privy Council Office. This document summarizes the achievements of the Privy Council in meeting the objectives set by the organization, as outlined in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

Over the past year, the Privy Council Office played a key role in helping to develop the Government's policy agenda in response to the priorities of Canadians, presented in the February 2004 *Speech from the Throne*.

The Privy Council Office also helped move the Government's commitments through to the implementation stage. The Privy Council Office advised on the preparation of an Action Plan for Democratic Reform, which was one of the top priorities of the Speech from the Throne.

The Privy Council Office coordinated several key government initiatives, including such important issues as the health of our cities and communities and our policies to improve the economic, social, health and educational outcomes of Aboriginal Canadians.

The Privy Council Office was instrumental in working collaboratively with the federal security and intelligence community to develop Canada's first-ever comprehensive statement of National Security Policy.

The Privy Council Office also provided significant support to me in carrying out my federal, provincial, territorial and international commitments. The Privy Council Office played a key role in the First Ministers Meeting that took place on January 30, 2004. The Privy Council Office also supported me on various multilateral and bilateral visits and summits, including the G-8 Leaders Summit and the United Nations General Assembly.

The Privy Council Office supported the creation of two Commissions of Inquiry: Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation of Maher Arar, and Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities.

Finally, the Privy Council Office provided critical and effective support to Government transition following my announcements in December 2003 regarding machinery changes in the public service.

In summary, I am confident that with the high levels of expertise and professionalism resident in the Privy Council Office, together with the efforts of the entire public service, Canada will be well-served over the coming years.

II Management Representation Statement

Departmental Performance Report 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the *2003-2004 Departmental Performance Report* (DPR) for the Privy Council Office.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *2003-2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide* issued by Treasury Board Secretariat, and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-2004.

Name: Alex Himelfarb

Title: Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

Date: September 2004

III Performance Summary

A. *Summary of the Performance of the Privy Council Office*

The Privy Council Office (PCO) has two strategic outcomes:

1. Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government. (This outcome constitutes the core of the PCO mandate.)

2. Increasing capacity to identify, understand and address the longer-term policy issues facing Canada and Canadians.[1]

Overall, PCO has successfully met the expectations as spelled out in its planned results in its *2003-04 Report on Plans and Priorities* (RPP). Our performance summary is presented in the following table:

Table 1: Summary of PCO Performance in Fiscal Year 2003-2004

Strategic Outcome #1 Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government (this strategic outcome constitutes the core of the Privy Council Office's mandate).		
Planned Results as per 2003-2004 Report on Plans and Priorities	**Overall Progress Made by the Privy Council Office**	**Overall Assessment**
Coherent Government agenda	Successfully met expectation	PCO continued to bring a high level of policy expertise and professionalism to the development and implementation of the Government's policy agenda.
Coordinated response to emerging issues in a timely manner	Successfully met expectation	PCO staff is highly dedicated to identifying major issues affecting the Government and the country at an early stage of their development, and supporting and coordinating the responses of the Government to these issues.

[1] *During 2003-2004, the wording of this second strategic outcome was broadened, as PCO continued to be the host department for the Indian Specific Claims Commission, and, in addition, two Commissions of Inquiry were launched. The 2003-2004 Report on Plans and Priorities indicated on p. 5 that the Indian Specific Claims Commission was to be transferred to a new agency as a result of passage of Bill C-6; however, this move did not take place by the end of 2003-2004. The wording of the second strategic outcome became: "Subjects that need investigation or further study are handled independently from the Government." This revised wording is used in the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*

Planned Results as per 2003-2004 Report on Plans and Priorities	Overall Progress Made by the Privy Council Office	Overall Assessment
Effective and efficient operation of Government	Successfully met expectation	PCO supported the development of a Speech from the Throne and a major Government transition. The Government began to implement several initiatives designed to improve government accountability and decision-making. Further improvements will be implemented in 2004-2005.
Ready access to PCO knowledge and information	Not yet fully met expectations	Progress continued to be made to provide PCO policy analysts with improved access to corporate records and other information resources. This work will continue in 2004-2005.

Strategic Outcome #2

Increasing capacity to identify, understand and address the longer-term policy issues facing Canada and Canadians.

Planned Results as per 2003-2004 Report on Plans and Priorities	Overall Progress Made by the Privy Council Office	Overall Assessment
Effective transfer of knowledge to policy-makers	Not yet fully met expectations	The Policy Research Initiative conducted a series of events promoting knowledge exchanges between knowledge producers and government officials responsible for policy advice.
Knowledge and information on emerging horizontal policy issues	Successfully met expectations	The Policy Research Initiative produced a variety of policy research reports in collaboration with the federal policy community, in accordance with its research plan.
Recommendations on matters associated with the good government of Canada are provided to the Government by independent commissions	Successfully met expectations	PCO supported the establishment of two commissions of inquiry, which will continue into 2004-2005. The Indian Specific Claims Commission continued to carry out its mandate and maintained a high level of service quality.

B. Financial Summary

Total resources used in fiscal year 2003-2004 towards achieving the two PCO strategic outcomes are summarized in the following table:

Strategic Outcomes	FTE's	Total Expenditures ($ thousands)
Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government	862	$126,405
Increasing capacity to identify, understand and address the longer-term policy issues facing Canada and Canadians	76	$11,812

Detailed financial information is provided in Annex A.

C. Parliamentary Committee Recommendations

The work of various Parliamentary Committees had implications for PCO during 2003-2004:

- **Ethics**—A Special Joint Committee of Parliament on a Code of Conduct was established in 1997. A House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs in 2003 supported the government's proposal to establish an independent Ethics Commissioner reporting to Parliament and a Conflict of Interest Code for Members of the House of Commons. The Senate Standing Committee on Rules, Procedures and the Rights of Parliament in 2003 supported the government's proposal to establish an independent Ethics Commissioner and recommended that a separate independent Senate Ethics Officer be established for Members of the Senate.

- **National Security**—The Senate Standing Committee on National Security and Defence released the report *Canada's Coastlines: The Longest Under-Defended Borders in the World*, in October 2003. Chapter Three put forward specific recommendations regarding the enhancement of intelligence capability in terms of recruitment and training. These recommendations are addressed to various departments and agencies including PCO, given its role in intelligence assessments and its role with respect to policy and operational matters regarding the Communications Security Establishment (CSE).

  These recommendations, and others put forward in Chapter Three such as the need for multi-departmental maritime security operations centres, are being

addressed as part of the ongoing implementation of the National Security Policy released in April 2004.

Budget 2004 provided an additional $605 million over five years to the security contingency reserve to address priority items such as intelligence, border protection, marine and cyber security and enhanced co-ordination of systems, information, threat assessments and emergency response. The National Security Policy elaborates on the activities planned in these areas such as the creation of an Integrated Threat Assessment Centre (ITAC) and the establishment of Marine Security Operations Centres (MSOCs) on the East and West Coasts. ITAC is scheduled to become operational during Fall 2004. MSOCs are scheduled to become operational by mid-2005.

- **Aboriginal Canadians**—The Fourth Report of the Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities, Building a Brighter Future for Urban Aboriginal Children, made several recommendations with respect to the duties of the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians. The Federal Interlocutor's Division led the Government response to the Report. The response was tabled by the Federal Interlocutor in November 2003.

  The Sixth Report of the Standing Senate Committee on Aboriginal Peoples, Urban Aboriginal Youth: An Action Plan for Change, made several recommendations with respect to the duties of the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians. The Federal Interlocutor's Division was asked to co-lead the Government response to the Report. However, upon dissolution of Parliament in May 2004, the Senate request for a response terminated and no Government response was tabled.

IV Context

A. Our Mission

The mission of PCO is to serve Canada and Canadians by providing the best non-partisan advice and support to the Prime Minister, Ministers within the Prime Minister's portfolio, and Cabinet.

B. Our Values

- We recognize the special need of the Prime Minister and Ministers within the Prime Minister's portfolio for timely advice and support.
- We dedicate ourselves to our work and to the effective functioning of Government.
- We believe that integrity, judgment and discretion are essential to achieving our mission.
- We believe that people are the strength of the Privy Council Office.

C. Our Role

The key roles played by PCO include the following:

- Provide professional, non-partisan advice to the Prime Minister, other PCO Ministers and Cabinet, on questions of national and international importance.
- Manage the Cabinet decision-making system—Challenge and coordinate departmental policy proposals, conduct policy analysis, and provide secretariat services to Cabinet committees.
- Articulate and support the Government Agenda, and collaborate with other federal departments, other governments and external stakeholders to help implement this Agenda.
- Help foster a strong Public Service for the 21st century, one that is values-based, high performing and accountable.
- Research medium-term policy issues of importance to Canada—This is a responsibility of all of PCO's policy analysis functions, and a particular focus of the Policy Research Initiative (PRI).

- Conduct commissions of inquiry, on matters associated with the good governance of Canada.

D. Benefits to Canadians

The value created by PCO is derived from its role of supporting the Prime Minister who is ultimately responsible for structuring and managing the Cabinet decision-making process, and who leads the process of setting the general directions of government policy. In its support of Cabinet, PCO facilitates the effectiveness of decision-making, supports the process through which the values and priorities of Canadians are translated into decisions and their subsequent communication, and aims to produce the highest quality analysis of policy proposals. To help in policy development, PCO serves as a professional source of non-partisan advice and helps to integrate perspectives and views across government.

The key benefits for Canadians are:

- A clearly articulated Government agenda.
- A coordinated response to emerging issues, provided in a timely manner.
- Effective and efficient operation of Government.
- High quality and consistent policy advice.
- High professional and ethical standards of federal Public Service.
- Increased knowledge and information on emerging horizontal policy issues, and the effective transfer of this knowledge to policy-makers.
- Recommendations on subjects of concern to Canadians are provided to the Government by independent commissions.

More information on the Privy Council Office can be found at the PCO Web site: www.pco-bcp.gc.ca

E. Strategic Outcomes and Intended Results

For fiscal year 2003-2004, the activities of PCO were organized into two strategic outcomes. The **first strategic outcome** constitutes the core of the Privy Council's mandate:

Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government

The planned results that lead to achievement of this outcome are the following:

- A coherent Government Agenda.
- Coordinated responses to emerging issues in a timely manner.
- Effective and efficient operation of Government.
- Ready access to PCO knowledge and information.

Activities within the **second strategic outcome** are carried out at "arms-length" from PCO, and for fiscal year 2003-2004, included the work of the Policy Research Initiative (PRI) and three Commissions, the Indian Specific Claims Commission; the Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar (Arar Inquiry); and, the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities (Sponsorship Inquiry).

Increasing capacity to identify, understand and address the longer-term policy issues facing Canada and Canadians

The planned results that lead to the achievement of this second outcome are the following:

- Knowledge and information on emerging horizontal policy issues.
- Effective transfer of knowledge to policy-makers.
- Recommendations on matters associated with the good government of Canada are provided to the Government by independent commissions.

Ultimately, PCO's achievement of these two strategic outcomes will contribute to the achievement of the overall outcomes of the Government of Canada, as outlined in *Canada's Performance Report*, which is published by Treasury Board Secretariat. The two outcomes that are particularly relevant to PCO are "sound management of federal resources," and "an informed and engaged Canadian Public."[2]

F. Organization[3]

As the Prime Minister's department, PCO provides non-partisan advice on Government policies and priorities, and on the Government's organization and relations with Parliament, the provinces/territories and other institutions. PCO also advises on the mandates of Ministers, appointments of Deputy Ministers, and on special matters, such as national security. PCO is also the secretariat for the Cabinet and its various committees.

The department's program, called the Privy Council Office Program, comprises five business lines: Office of the Prime Minister, Ministers' Offices, Privy Council Office, Commissions of Inquiry, Task Forces and Others and Corporate Services. The focus of this Departmental Performance Report is on the latter three business lines.

The PCO Business Line organizational chart is provided in Figure 1. The main responsibilities include the following:

- **Office of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet**—Provides non-partisan support to the Prime Minister on all policy and operational issues that may affect the Government.

- **National Security Advisor to the Prime Minister and Associate Secretary to the Cabinet**—Supports the Prime Minister by providing information, advice and recommendations on security and intelligence policy matters, ensuring the integration of intelligence and threat assessment and fostering effective coordination among the members of the security and intelligence community. Supports the Deputy Prime Minister as Chair of the Cabinet Committee in leading the development and implementation of Canada's National Security Policy.

- **Intergovernmental Affairs**—Responsible for providing advice and support on policies and communications related to federal-provincial-territorial relations, constitutional affairs, the evolution of the federation and Canadian unity, Aboriginal relations and official languages.

- **Operations**—Provides secretariat support to Cabinet committees; works with departments on proposals to deliver on the Government's priorities; provides non-

---

[2] *Further information on the Canada Performance Report is available at: http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_e.asp .*

[3] *Further information on the PCO organization can be found in the 2004-2005 Report on Plans and Priorities. This description of PCO's organization reflects the Prime Minister's announcements of July 20th, 2004.*

partisan advice to the Prime Minister and other ministers on a range of regulatory, social, economic, environmental, regional development and trade policy issues; coordinates and provides advice on how to manage the emerging issues; provides advice on how to manage Parliamentary business and communications; and advises on ensuring the coherence and day-to-day implementation of the Government's agenda.

- **Plans and Consultations**—Responsible for considering all matters of government policy from the standpoint of the Government's overall agenda, its key priorities and plans; provides advice on strategic policy issues; and is also responsible for providing secretariat support to Cabinet and for providing advice on communications and consultation across the government. Particular attention is paid to the Budget, the Speech from the Throne and other special or priority issues that may arise from time to time. Emphasis is placed upon ensuring that Ministers are apprised of interrelationships between issues in the context of the Government's strategic priorities.

- **Machinery of Government**—Provides advice and support to the Clerk of the Privy Council and to the Prime Minister on matters related to the structure and organization of the Government and the Cabinet decision-making process. This reflects the Prime Minister's general responsibility as "architect and umpire" of our system of Cabinet government. Support is also provided to ensure the smooth transition between governments. PCO's Legal Operations/Counsel section advises PCO on key litigation cases, in particular those dealing with Parliamentary privilege, senior personnel and elections matters. In the past year, it also provided support and coordination on key government policy initiatives such as same-sex marriage, reform to the appointment of Supreme Court Justices and various issues related to privacy and access to information reform.

- **Senior Foreign Policy Advisor to the Prime Minister and Head of the Canada-United States Secretariat**—Supports the Prime Minister as Head of Government by providing non-partisan advice, information, and recommendations on matters relating to foreign and defence policy. He also oversees the work of the Secretariats for both Global Affairs and the Canada-US Cabinet Committees. As a coordination point for international policy development and implementation, the Secretariats are responsible for ensuring appropriate collaboration and linkages both inter and intra departmentally.

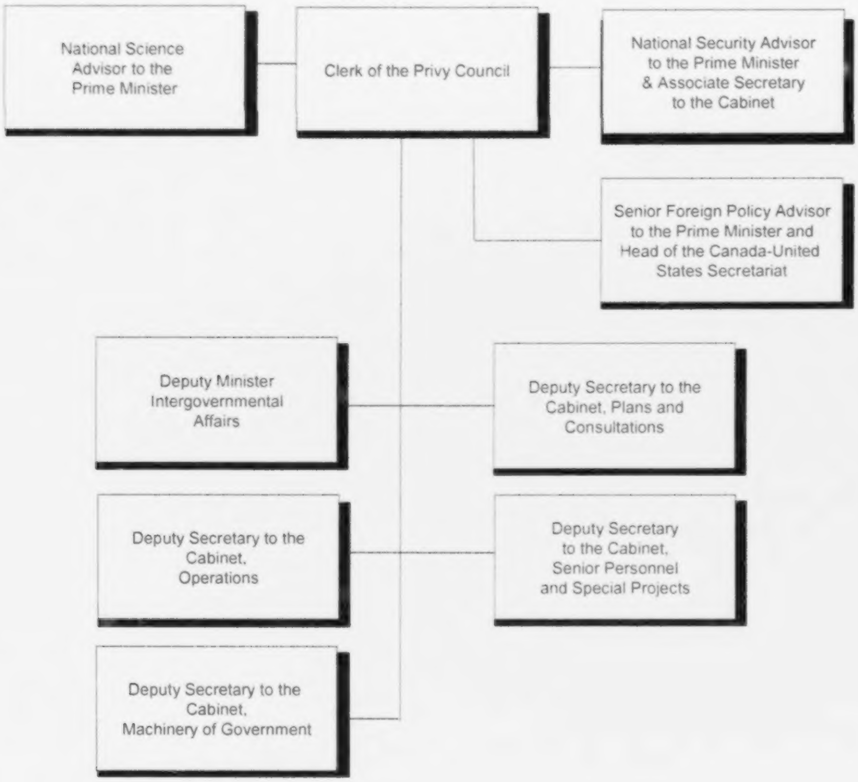
- **National Science Advisor to the Prime Minister**—Provides independent advice on the government's directions and priorities for science and technology.

- **Senior Personnel and Special Projects**—Provides advice and support to the Prime Minister and the Clerk of the Privy Council on building a Public Service for the 21st century, capable of supporting the Government agenda and serving Canadians. This reflects the Prime Minister's overall responsibility for the Public

Service and senior appointments, and the Clerk's role as Head of the Public Service.

Further details on the PCO organization can be found in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

Figure 1: PCO Business Line Organizational Chart



The Commissions of Inquiry, Task Forces and Others Business Line gather information and report under specific terms of reference or undertake independent projects or studies. For 2003-2004, this business line included the work of the Policy Research Initiative, the Indian Specific Claims Commission and two commissions of inquiry.

The Corporate Services Business Line consists of Administration, Financial Services, Informatics and Technical Services, Corporate Information Services, Human Resources and Access to Information and Privacy.

G. Challenges and Risks

PCO's planning environment is influenced in large part by the issues facing Canada and the Government. In addition, as an institution, PCO faces a number of challenges and risks in supporting the effective and efficient operation of government and the implementation of a coherent government agenda. PCO has undertaken some preliminary work in the assessment of the potential risks in terms of the likelihood each will occur, the potential impacts and potential mitigation measures. This work will continue in 2004-2005, as part of the development of a new strategic and business planning process for PCO.

A summary follows of our challenges and risks, together with some of the steps that were undertaken to respond to them during 2003-2004.

1. Increasing complexity of issues

The government's policy agenda, as outlined in such documents as the *Speech from the Throne* and the Federal Budget, continues to be complex, and, as described later in this document, includes such issues as health care, national security, economic growth and innovation, international affairs, and the Canadian federation. In order to contribute to the development of appropriate policy responses, PCO has been working hard to achieve increased integration within the federal government community, and enhance the networks involving the federal government, other governments and other stakeholders. Examples of policy issues where PCO played a key role in ensuring that the federal government worked in an integrative fashion were official languages and national security.

2. Constantly changing environment

A constantly changing environment, which includes the emergence of new issues (e.g., SARS, West Nile virus) as well as the continuation of many longer-term issues (e.g., terrorism, health care, climate change), place considerable pressure on PCO to stay abreast of all of these issues and to coordinate rapid government-wide responses. Adapting to a quickly changing environment where issues can suddenly emerge requires fast access to the appropriate policy expertise within the federal system and an ability to quickly mobilize this expertise to provide highly responsive advice to decision-makers. This requires a strong capability within PCO to identify emerging issues and threats, and necessitates strong networks with all of the key stakeholders. This is another area where PCO ensures that it works closely with key stakeholders to develop appropriate responses. Examples during fiscal year 2003-2004 included PCO's role in coordinating and managing the government's response to several emerging issues, including SARS, mad cow disease, the Ontario power black-out and forest fires in British Columbia.

3. Increased public expectations for public accountability of resources

Increased public expectations exist for accountability and efficient use of public resources, greater transparency, and ethical decision-making. To meet the public's expectation for government to be efficient, resource allocations need to be tightly linked to changing government policy priorities. In the past fiscal year, PCO has taken some important initial steps to address these issues. Examples include: support in the development of "Governing Responsibly: A Guide for Ministers and Ministers of State" and "Guidance to Deputy Ministers" and a revised Conflict of Interest and Post-Employment Code for Public Office Holders; the Bill to establish an independent Ethics Commissioner and Senate Ethics Officer; the development of a new set of leadership competencies to ensure consistent standards of leadership across the Public Service; and, input into the legislation on Disclosure of Wrongdoing in the Public Service.

4. Maintaining the credibility of PCO as a non-partisan advisor

Given its close relationship with the Government, PCO must be careful to ensure that its policy advice remains objective, accurate, reliable, relevant, comprehensive (including options), informed by many perspectives, and not influenced by partisan interests. During the past year, PCO played a major role in supporting the transition to the new Government.

5. Providing an opportunity for stakeholders to provide input into the Government's agenda

In developing the Government agenda, it is important to reflect the diverse needs of stakeholders, the changing face of the country in terms of shifting demographic trends, increased diversity, aging and urbanization, and shifts in the values and priorities of Canadians. The Government agenda also needs to reflect the particular challenges faced by groups within Canadian society, such as Aboriginal people and official language minority communities. This requires maintaining open communications with stakeholders, sharing information, establishing networks and other consultative mechanisms, and providing stakeholders an opportunity to provide input into the development and implementation of the Government's agenda. Specific examples of ongoing initiatives that featured extensive stakeholder input were Democratic Reform and policies for our cities and communities and for Aboriginal Canadians.

6. Maintaining continuity of policy expertise and analytical capability

Given the desire to obtain the latest thinking on the policy issues of the day and to attract well known and credible policy experts with specific subject matter expertise, there tends to be frequent movement of staff both in and out of the PCO organization. Although PCO has little difficulty in attracting staff with extensive policy expertise and experience in subject matter areas, this movement of staff presents a certain risk for PCO in retaining

corporate memory and maintaining continuity in the policy development process. The organization needs to ensure it has a process in place for succession planning and maintaining staff continuity. In the past year, PCO continued to enhance its capabilities in information, records and library management in order to ensure that the necessary corporate records and information resources are accessible throughout PCO.

7. Threats to government infrastructure

The Government's Public Security and Anti-Terrorism (PSAT) initiative contains a series of related initiatives designed to provide government departments with a comprehensive defence against physical and electronic attack. PCO completed the second year of a three-year plan to implement a number of security initiatives related to PSAT. PCO conducted its first emergency management command and control table-top exercise in the fall of 2003. PCO has also prepared business continuity plans in the case of an emergency.

8. Challenge of internal management of PCO

Maintaining work-life balance in a high pressure and fast-paced environment is an ongoing struggle for all PCO employees. A particular challenge for managers is to find the time to attend to their internal management responsibilities (e.g., managing their budgets, developing their staff, and finding time for their own learning and development) while focusing on their day-to-day line responsibilities. PCO must also abide by the commitments made by the Clerk in his *Tenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, which calls for all government departments to give priority to such government-wide initiatives as modern comptrollership, learning, diversity, and official languages.[4] PCO Corporate Services coordinates the organization's modern management agenda. Examples of progress in the past year were to provide improved access to PCO knowledge and information, improved access to financial information, and increased learning opportunities for managers and staff.

H. Impacts of the December 2003 Government Re-organization

As a result of the announcements made by the Prime Minister on December 12, 2003, many federal departments and agencies have seen their organizational structures change and new organizations created.[5] These announcements had a variety of impacts on PCO, including both the creation of new organizational units and additional policy

---

[4] *Privy Council Office,* ***Tenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada****, 2003. Available at:* http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=publications&Sub=10rept2003&Doc=reporttext_e.htm

[5] *Other organizational changes have subsequently occurred during fiscal year 2004-2005. As a result of the Prime Minister's announcements on July 20th, 2004, the Cities Secretariat now reports to the Minister of State (Infrastructure and Communities) and is no longer part of PCO. The Indian Specific Claims Commission is also no longer part of PCO and now reports to the Minister of Indian Affairs and Northern Development. The Public Service Human Resource Management Agency now reports to the President of the Treasury Board. On August 18th, 2004, the Prime Minister announced the new Expenditure Review Secretariat at the Privy Council Office.*

development support responsibilities. Some of the main impacts of the announcements were the following:

- **Communications**—Certain parts of the former Communications Canada (Public Opinion Research, regional offices, operations support unit and media room) were transferred to PCO.

- **Democratic Reform**—The announcement by the Prime Minister regarding the Democratic Reform priority resulted in several initiatives within PCO, including a New Deal for cities, a government-wide emphasis on science, and a more sophisticated relationship between Canada and the United States. Parliamentary Secretaries were given specific responsibilities for these areas. PCO was tasked with preparing an *Action Plan for Democratic Reform*. To improve democratic decision-making throughout the Canadian federation, the Prime Minister committed to holding annual First Ministers' Meetings, and the Minister of Intergovernmental Affairs was required to report annually to Parliament on the state of federal/provincial/territorial relations, priorities and initiatives.

  The Operations Committee of Cabinet, chaired by the Deputy Prime Minister, was established to ensure the effective management of the government's day-to-day agenda; house planning; to deal with crisis issues and strategic communications. The Operations Secretariat was created to support the committee.

- **Ethics**—The Government committed to reinstating legislation to establish the office of an independent Ethics Commissioner. The Prime Minister also issued a revised Guide for Ministers and Ministers of State that provided his personal directions to the government on democratic reform and integrity. A new Conflict of Interest and Post-employment Code for Public Office Holders was also issued by the Prime Minister.

- **Social Foundations**—Announcements included a new Cabinet Committee on Domestic Affairs which would take an integrated approach to social, economic and environmental policy; and a renewed emphasis on Aboriginal issues to focus the Government's efforts, including a new Cabinet Committee on Aboriginal Affairs and a new Aboriginal Secretariat in PCO.

- **Building a 21st Century Economy**—Announcements included appointment of a National Science Advisor to the Prime Minister to work closely with the National Advisory Council on Science and Technology; appointment of a Parliamentary Secretary to the Prime Minister with responsibilities for cities to focus on implementation of a New Deal, and a secretariat in PCO to support the Prime Minister and the Parliamentary Secretary.

- **Ensuring Canada's Place in the World**—Announcements included a new Cabinet Committee on Canada-U.S., supported by a Canada-U.S. Secretariat in PCO, and creation of a new Cabinet Committee on Global Affairs, to take an

integrated approach to foreign affairs, defence, international development, trade and other international issues.

- **Securing Canada's Public Health and Safety**—Announcements included creation of a new position of National Security Advisor to the Prime Minister in PCO, to be responsible for intelligence and threat assessment integration and interagency cooperation, and to provide advice to the Prime Minister and the Deputy Prime Minister on national security and to lead the development and implementation of Canada's policy on national security. A new Cabinet Committee on Security, Public Health, and Emergencies was created, to manage national security and intelligence issues and activities.

V Performance Discussion

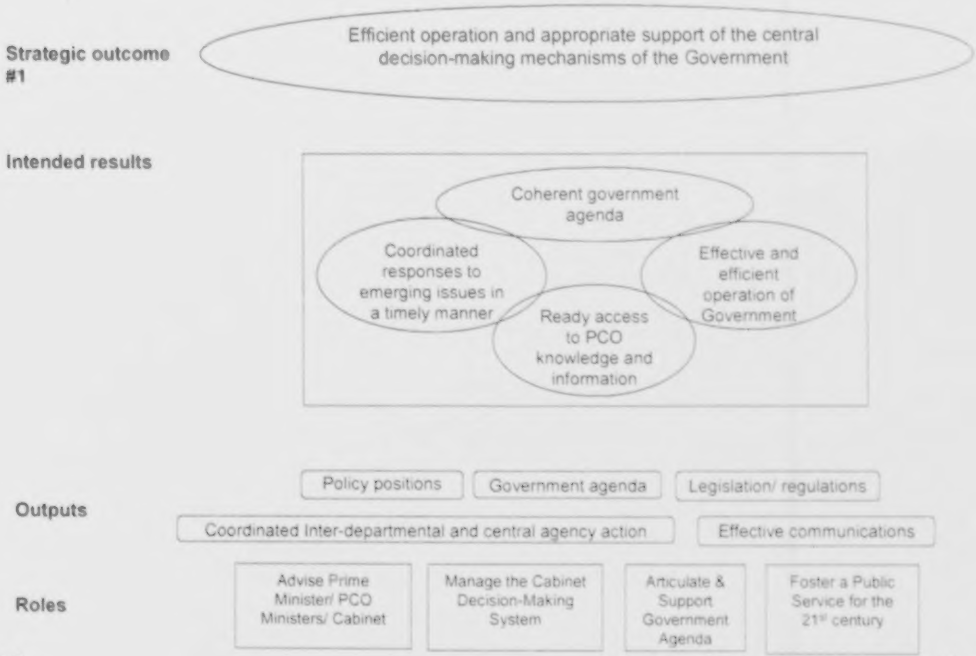
This section elaborates on the performance summary provided in section III by providing more detailed information on the PCO's performance, in terms of achieving its strategic outcomes and fulfilling its commitments as specified in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*. The performance measurement framework described below identifies how the PCO has begun to report on the achievement of its intended outcomes and results. PCO will continue to refine this performance measurement framework in the next fiscal year, as stated in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

It should be noted that any attempt to attribute the contribution of PCO to the development of new programs or to the achievement of various public policy outcomes is difficult. The ultimate outcomes to which PCO contributes reflect the combined efforts of many federal government departments together with other governments and many other external stakeholder groups. Nonetheless, the PCO is committed to improving the specificity and clarity of its outcomes and intended results, and developing and implementing a performance measurement framework so that it can increase its capability to measure its achievements and report on them to Parliament and to Canadians.

Strategic Outcome #1: Central Decision-Making Mechanisms

An initial logic model has been developed for the two PCO strategic outcomes. Figure 2 contains the logic model for Strategic Outcome #1.

Figure 2: Logic Model for Strategic Outcome #1



The assessment of PCO's contribution to strategic outcome #1 is based on the organization's performance in achieving the following intended results:

- A coherent Government agenda.
- Coordinated responses to emerging issues in a timely manner.
- Efficient and effective operation of Government.
- Ready access to PCO knowledge and information.

PCO has conducted some initial work to develop our performance measurement framework, a priority of the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. Consequently, the performance information provided in this section is based on a preliminary set of indicators, which are listed in Table 2. In order to fully implement these various indicators, a variety of data collection mechanisms would need to be developed, e.g., surveys of stakeholders, feedback from Cabinet Committees, etc.

Table 2—Performance Indicators for Key Results for Strategic Outcome #1

Results	Performance Indicators	Measures/Comments
Coherent Government agenda	Effective development and implementation of the Government's agenda	Achievements in providing support to the development and implementation of the Government's policy agenda.
	Stakeholder involvement and engagement in the policy agenda	Extent to which stakeholder groups provide input into policy development.
	Public understanding/ awareness of agenda	Data are available on this indicator as PCO has enhanced analytic capabilities with the recent transfer of this function from Communications Canada to PCO.
Coordinated response to emerging issues in a timely manner	Early identification of issues	Extent to which issues were identified in advance of a crisis, and were known and acted upon at an early stage.
	Level of preparedness	For example, the ability to react to new issues.
Effective and efficient operation of Government	Clear accountabilities	Steps taken regarding Minister/Deputy Ministers accountability.
	Responsive decision-making	For example, extent to which PCO managers believe that responsibilities for policy analysis are clearly and logically specified. Effectiveness of Cabinet Committee structure.
	A modern Public Service	Steps taken to improve Human Resources management, competencies of senior managers.
Ready access to PCO knowledge and information	Scope of information available	Ease of access to information through desktop tools and via information specialists, and progress achieved in implementing information management processes.
	Availability of policy analysis tools	The necessary technical infrastructure and information resources to support the provision of timely policy advice.

A. Coherent Government Agenda

The performance of PCO in achieving this result is assessed by the following performance indicators:

- Effective development and implementation of the Government's agenda.
- Stakeholder involvement and engagement in the policy agenda.

A third indicator, the level of public understanding/awareness of the agenda, will be reported on in next year's DPR. PCO recently inherited the public opinion research function from the former Communications Canada, which will enable PCO to track and analyze trends in this indicator.

1. Effective Development and Implementation of the Government's Agenda

During the past fiscal year, PCO played a critical role in advancing the Government agenda in support of the Prime Minister through strong and effective coordination of the February 2, 2004 *Speech from the Throne* (SFT). PCO's role included providing advice and support on legislative priorities and initiatives; ensuring collaboration among departments in bringing forward legislative initiatives; and, coordinating draft legislation for Cabinet consideration and authority to introduce. A total of 43 Bills were introduced in 2003-2004.

PCO plays a key role in developing each SFT, ensuring that it reflects the conclusions of research conducted on various policy initiatives conducted by the Government. PCO also is heavily involved in helping to move the Government's commitments through to the implementation stage.

PCO facilitated the implementation of some of the February 2004 SFT policy announcements during the final three months of the fiscal year, and also continued to support the implementation of certain longer-term policy initiatives announced in the previous September 2002 SFT.

Below is a summary of the major accomplishments of PCO in the past fiscal year in developing and implementing some of the major policy themes of the Government. Further information on each policy theme can be found on the PCO Web site.

- **National Security**—The fourth status report on the Canada-US Smart Border Declaration and the 32-Point Action Plan were published in October 2003.[6] PCO worked collaboratively with other departments and agencies in the Security and Intelligence community to prepare the first-ever comprehensive

[6] *These documents are available at:* http://www.canadianembassy.org/border/new-en.asp

statement of Canada's national security policy, *Securing an Open Society: Canada's National Security Policy*. This document provides a strategic framework and action plan designed to ensure that Canada is prepared for and can respond to current and future threats. Since publication of the plan, PCO has been monitoring its implementation by lead departments and agencies and has provided advice on issues related to its implementation.[7]

- **International Policy Coordination and Leadership**—PCO supported and advised the Prime Minister on a total of 19 multilateral and bilateral outgoing visits/summits (e.g., United Nations General Assembly, G-8 Leaders Summit, Commonwealth Summit, World Economic Forum) and 18 incoming visits (e.g., Kofi Annan, Secretary-General of the United Nations, Jacques Chirac, President of the French Republic). Ongoing support and advice was provided to Senators and Members of Parliament on international policy-related matters.

  PCO coordinated Canadian foreign, defence and development aid policy toward a prominent and internationally respected role in Afghanistan, Haiti and Iraq.

  Consistent, comprehensive and timely policy advice enabled the Prime Minister to demonstrate Canadian leadership in the fight against terrorism, HIV/AIDS, and at the Monterrey Summit.

  PCO coordinated and completed *"Toward an International Policy Framework for the 21st Century,"* a foundation for an integrated review of its international policies.

  Policy analysis supported the government's innovative G-20 Leaders Meeting proposal, aimed at fostering global consensus to address such complex issues as terrorism, public health and HIV/AIDS.

- **Intergovernmental Affairs**—PCO played a key role in the Government of Canada's leadership on issues with significant intergovernmental dimensions. This included organizing and supporting several multilateral and bilateral meetings of First Ministers and Ministers that advanced the intergovernmental agenda.

  The most recent First Ministers Meeting took place on January 30, 2004. In the lead-up to the meeting, PCO, in consultation with the Prime Minister's Office, was responsible for the organization and logistics of the meeting, and the preparation of briefing materials on a wide range of bilateral federal-provincial-territorial issues. The meeting was successful with an agreement by all First Ministers to work together. The Prime Minister confirmed that the Government of Canada will provide $2 billion in additional funding to the provinces and territories for health care. Sustainability of the health care system was identified

---

[7] *The national security policy document is available at:*
http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=NatSecurnat/natsecurnat_e.htm

as a shared objective and it was agreed that long-term sustainability is not only about money but also about reforms. Health and Finance Ministers were tasked to meet and examine issues surrounding sustainability of the health system. It was also decided that a First Ministers Meeting will be scheduled for later in 2004.

First Ministers also discussed public health and agreed that the Canada Public Health Agency is a major priority, while clarifying that this agency will not duplicate current provincial/territorial efforts, but will coordinate efforts. During the First Ministers' discussion on emergency management, the Deputy Prime Minister and Minister of Public Safety and Emergency Preparedness was tasked to meet with her provincial/territorial counterparts. The Minister of Intergovernmental Affairs was tasked as the federal representative to meet with provincial ministers to look at ways of working more collaboratively on Canada-U.S. relations and to look at the role of the provinces/territories in international forums.

Another key accomplishment was the successful conclusion of the Social Union Framework Agreement (SUFA) Three-Year Review, which was endorsed by the Ministerial Council on Social Policy Renewal and advanced to First Ministers in July 2003. Successfully concluding the SUFA Review allowed federal-provincial-territorial governments (except Quebec which did not sign SUFA in 1999) to review past accomplishments and elaborate ways to further improve the implementation of the SUFA and inter-governmental collaboration in the area of social policy.

- **Cities and Communities**—In the short period from December 2003 to March 2004, the Cities Secretariat began to develop the required policy, research and operational capacity required to effectively advance the cities and communities agenda within the Government of Canada and across jurisdictions.

2. Stakeholder Involvement and Engagement in the Policy Agenda

Examples where stakeholders were heavily involved in the development and implementation of specific Government policies are summarized below.

- **Cities and Communities**— The cities and communities agenda embodies the main challenge associated with complex, horizontal policy issues: a greater need for integration between departments, governments, disciplines, sectors, and portfolios in order to achieve and communicate results. The Cities Secretariat provided timely policy advice to the Prime Minister and Parliamentary Secretary based on a solid understanding of the four interdependent pillars of sustainability: economic, environmental, social and cultural. These four pillars link into the policy domains of many federal departments and demand a significant level of interdepartmental collaboration.

In collaboration with the federal family in the regions, the Secretariat supported the Parliamentary Secretary with special emphasis on Cities in engaging municipalities large and small and ensuring that their voices are heard nationally. In January 2004, the Parliamentary Secretary began a series of coast-to-coast consultations with elected municipal officials and community stakeholders. At the end of March, 2004, he had visited all ten provinces.

The Secretariat supports the Prime Minister's External Advisory Committee on Cities and Communities, which was created in February 2004 to provide advice in order to help the Government of Canada shape its policy thinking on the New Deal. The Secretariat provided logistical and content coordination for the first meeting of the Committee in Ottawa on March 23-24, 2004.

- **Canada's Role in the World**—Through the creation of the Global Affairs and Canada-United States Secretariats, 2003-04 witnessed improved cooperation and collaboration across government in areas such as diplomacy, defence, trade and development assistance. In addition to PCO leadership towards building coherence in Canada's domestic and international agendas, the period marked important first steps towards fostering a whole-of-government approach to Canada-U.S. relations and to Canada in the world.

- **Aboriginal Canadians**—During 2003-2004, PCO's Intergovernmental Affairs (IGA) coordinated federal participation in a meeting with Saskatchewan Deputy Ministers with significant Aboriginal program responsibilities. Several opportunities were identified for closer and more effective collaboration to improve the socio-economic conditions of Aboriginal people and these are now being pursued bilaterally by the relevant federal, and provincial and territorial line departments. IGA also worked closely with Health Canada in developing a model for engaging Aboriginal people in the work of the Federal-Provincial/Territorial Forum of Health Ministers.

- **Métis and Non-Status Indians**—The Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians, created in 1985, fulfils a small but essential and high impact role with this stakeholder group, since historically this group has not had the benefit of federal recognition, organization and support under the Indian Act that bands on reserves have received. The Federal Interlocutor's Division successfully carried two important files in supporting the Prime Minister and the Federal Interlocutor. The two files pertained to coordinating the Government's response to the *Powley* decision of the Supreme Court of Canada and leading the Urban Aboriginal Strategy. *R. v. Powley* is the first Supreme Court of Canada decision to address the question of whether Métis communities can possess Aboriginal rights pursuant to section 35(1) of the *Constitution Act, 1982*. Previously only Indian and Inuit groups had successfully established these rights before the courts. This decision had application throughout Canada and has direct implications for the management of federal and provincial lands and resources, as well as raising a number of important questions (such as the identification of

Métis rights-holders), that need to be answered in order to ensure that Métis rights are respected.

In collaboration with key partners (provinces and Métis organizations), the federal government has developed a proactive strategy to respond to the more immediate implications arising from the *Powley* decision. In February 2004, the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians received Government approval and funding through Budget 2004 to lead an "Interim Response to the *Powley* Decision" over the next year.

In the various cities designated under the Urban Aboriginal Strategy, federal officials are working closely with their provincial-territorial counterparts, Aboriginal representatives and other community members to develop innovative projects that serve the needs of Urban Aboriginal people.

- **Official Languages**—Following the announcement of the $750 million Action Plan for Official Languages in March 2003, the Official Languages Branch supported the Minister Responsible for Official Languages in his efforts to raise awareness of the Action Plan and official languages policy in general across the country. Branch representatives also made presentations to various audiences including interdepartmental coordinators, official language champions and federal regional councils in an effort to engage all partners.

  The Official Languages Branch has initiated the five-year coordination program for official languages, which was outlined in the Action Plan. Over the past year, the Branch has coordinated the implementation of the Action Plan by federal departments that have invested in official language programs in such key areas as early childhood development, literacy, second and minority language education, language industries and regional economic development as well as access to justice and health services.

  Beyond the Action Plan, another key element of the coordination program is the development of the Horizontal Results-based Management and Accountability Framework (HRMAF). The HRMAF directly involves eleven federal institutions with key responsibilities related to official languages, as well as all other federal departments and agencies. Work has begun in order to engage key departments in the HRMAF process and to build and strengthen relationships with the various government stakeholders.

  The branch provided secretariat support for several interdepartmental advisory committees including the Group of Ministers on Official Languages; the Committee of Deputy Ministers on Official Languages; and the Support Committee on Official Languages. Over the past year, it also established and chairs the Coordinating Committee on Official Languages Research. It oversaw the development of a work plan for the committee.

The branch also established a review process to review Cabinet documents from an official languages perspective. Cabinet documents were systematically reviewed to ensure that they were coherent with current official language policies, and the existing legal framework.

Moreover, in accordance with the mandate attributed to it in the Action Plan, the Branch coordinated consultations with communities. The Official Language Branch has developed a consultation cycle that parallels the federal government's planning and performance reporting cycle (priority-setting and operational planning in the spring; performance appraisal and results reporting in the fall), which provides for two series of annual meetings with minority official-language communities: one in the spring with officials from the departments implementing the Action Plan and another in the fall with Ministers. Smaller-scale consultations were also held on an ongoing basis with various stakeholders including community representatives, academics and interest groups. Community outreach was also ensured through the Branch's participation in various departmental consultative committees on official languages.

- **Federal-provincial-territorial relations**—PCO coordinated the Government's response to the tabling of the report of the Newfoundland and Labrador Royal Commission on Renewing and Strengthening Our Place in Canada, including the subsequent meetings with the Premier of Newfoundland and Labrador. The follow-up process to this meeting resulted in increased understanding of the needs and concerns of the Government of Newfoundland and Labrador.

- **Smart Regulation**—In the 2002 SFT, the Government made a commitment to move forward with a smart regulation strategy. The External Advisory Committee on Smart Regulation was formed, which will recommend where and how the government needs to re-design its regulatory approach to create and maintain a competitive advantage. The Committee is providing an external perspective and expert advice on current regulatory issues, as well as on a Canadian regulatory strategy for the 21st century. PCO supported the External Committee, which developed a report that will serve as the basis for public consultations to be held later in 2004. The Committee will publish its final report in fiscal year 2004-2005.

- **Science**—The position of the National Science Advisor to the Prime Minister was created to provide independent advice on the government's directions and priorities for science and technology. One of the many initiatives is to find mechanisms to remove barriers to horizontal collaboration and to build partnerships between various departments, agencies, institutions and foundations, and between the public and private sectors.

B. Coordinated Response to Emerging Issues in a Timely Manner

This result pertains to the PCO's role to identify major emerging issues affecting the Government and/or the country and to help coordinate Government responses in a timely manner. These issues can include emergency situations (e.g., SARS, mad cow disease, the fisheries situation on the East Coast, the Ontario power black-out, forest fires in British Columbia.), issues affecting the federal bureaucracy (e.g., establishing a Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar), as well as ensuring the Government is prepared to respond to potential threats, such as those affecting national security.

Achievement of this result is assessed using the following two indicators:

- Early identification of issues.
- Level of preparedness.

1. Early Identification of Issues

An important activity of PCO managers is to identify emerging issues that may have major impacts on the Government or on the country. PCO managers achieve this by keeping in close contact with their counterparts throughout the federal government and by maintaining close relations with other governments and with external stakeholders.

An excellent example where PCO acts effectively to identify issues at an early stage is in the area of intelligence assessment. PCO prepares current and strategic assessments of foreign trends and developments that have the potential to impact on Canadian security, foreign-policy and economic interests. The Public Security and Anti-Terrorism Initiative remains an important focus of this work. PCO analysts draw on information from many sources, including classified intelligence material, to produce assessments for senior decision-makers in PCO, Foreign Affairs Canada and other government departments.

2. Level of Preparedness

One of the "core competencies" of PCO has long been the organization's ability to act quickly when an emergency situation or other crisis occurs in Canada, a major issue arises within the federal bureaucracy, or when the Prime Minister makes a major announcement pertaining to the machinery of government. Examples where PCO took measures to be prepared for these sorts of developments are as follows:

- **Government transition support**—PCO supported the swearing in of the 21st Prime Minister of Canada and the 27th Canadian Ministry. On December 12, 2003, the announced machinery changes to the structure of government and a new Cabinet decision-making system meant that PCO had to work closely with departments to ensure timely and effective implementation.

Having the support of senior executives in the public service was necessary in this crucial time when the new government was taking shape. PCO contributed to the transition through the provision of policy and machinery advice.

- **Aboriginal policy**—For several months prior to the Supreme Court's *Powley* and *Blais* decisions, PCO led an inter-departmental contingency planning exercise. The purpose was to take a principled approach to achieve sound public policy, regardless of the outcomes of the court cases. The objectives were to: maintain calm and order (minimize the likelihood of civil disobedience) among Métis and other stakeholders following the decisions; implement the decisions in good faith; and, work within the context of the federal Aboriginal agenda. As a result of these proactive efforts, federal departments were well positioned to respond to the decision and no negative effects ensued.

- **National Security**—PCO implemented increased security measures at both PCO and Prime Minister Office facilities, which included the establishment of an off-site mail processing facility and the installation of enhanced security controls in PCO buildings. PCO also conducted its first emergency management command and control table-top exercise in the Fall of 2003. Finally, PCO led a comprehensive policy review of Canada's emergency preparedness systems.

C. Effective and Efficient Operation of Government

This result is assessed using the following three indicators:

- Clear accountabilities.
- Responsive decision-making.
- A modern Public Service.

1. Clear Accountabilities

The Government is determined to restore the public's faith and trust in the integrity and good management of government. Some of the main initiatives undertaken during 2003-2004 were the following:

- New publications on Ministerial and Deputy Minister Accountability and a new Conflict of Interest and Post-Employment Code for Public Office Holders.
- Introduction in Parliament of a Bill to establish an independent Ethics Commissioner and Senate Ethics Officer.
- Legislative reforms to political financing.

- A Bill on political party registration to respond to a Supreme Court of Canada decision in the *Figueroa* case. The Bill replaces the 50-candidate threshold struck down in *Figueroa* on Charter grounds with a purpose-based definition of "political party," combined with anti-abuse measures and de-registration mechanisms designed to prevent abuse of the financial benefits associated with registered party status.

2. Responsive Decision-Making

Some of the steps taken by PCO to help make Government decision-making more responsive included:

- **Democratic Reform**—A major first step was the development and publication of an action plan, entitled *Ethics, Responsibility, Accountability: Action Plan for Democratic Reform*, which was tabled in the House of Commons on February 4, 2004.[8] This plan sets out to provide a greater role for parliamentarians, including the pre-appointment review of proposed appointments. In addition, the Democratic Reform Secretariat was created to support the ongoing requirements of broad democratic reform. A Web site was also created.

- **National Security**—In December 2003, the Government created a new Minister of Public Safety and Emergency Preparedness, which integrated into a single portfolio the core activities of the previous Solicitor General portfolio, designed to secure the safety of Canadians and conduct other activities to protect against and respond to natural disasters and other emergencies.

  A new position of National Security Advisor to the Prime Minister in the PCO was created, to be responsible for intelligence and threat assessment integration and inter-agency cooperation and to provide advice to the Prime Minister and the Deputy Prime Minister on national security and to lead the development and implementation of Canada's policy on national security.

  A new Cabinet Committee on Security, Public Health, and Emergencies was also created, to manage national security and intelligence issues.

- **Intelligence Assessment**—During the past fiscal year, PCO's Intelligence Assessment Secretariat (IAS) continued to strive to be responsive to the input, observations and requests from clients and stakeholders in other government departments and agencies. A client survey was undertaken by an external consultant to assess the format, content, usefulness and responsiveness of IAS products. Some 112 interviews were conducted with Canadian Heads of Missions and with Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers in a wide range of government departments and agencies. These stakeholders indicated

---

[8] *The action plan for democratic reform document is available at:*
http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=dr-rd/dr-rd_doc_e.htm

through the survey that the quality of IAS products together with the responsiveness of IAS management and staff to input, observations and requests from clients had clearly improved over the past few years.

The IAS also continued to strive to improve working relationships with sister organizations within the intelligence community to increase information sharing and collaborative efforts. Strategic improvements were made to the Interdepartmental Experts Group/Intelligence Assessment Committee process and the use of experts in other government departments and abroad to enhance products and cooperation. The IAS also continued to provide central support to the recently established Canadian Association of Professional Intelligence Analysts to promote training and high analytical standards within the Canadian intelligence community and to foster information sharing.

- **Canada-US Relations**—Government-wide coherence and management of the Canada-US relationship was promoted via the creation of a Cabinet Committee on Canada-US relations, a Canada-US Secretariat in PCO, the appointment of a Parliamentary Secretary to the Prime Minister on Canada-US, and a proposed Secretariat at the Canadian Embassy in Washington to better facilitate an expanded role for parliamentarians and to support bilateral activities with the Provinces.

- **Risk Assessment**—PCO developed a framework to provide guidance to departments and agencies on the application of precaution to science-based decision-making about risk.

PCO continues to look for ways to improve the efficiency and effectiveness of the Government's decision-making processes in order to support the advancement of Government priorities. This is a specific goal of the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

3. A Modern Public Service

PCO worked throughout the year with other central agencies, including the Treasury Board Secretariat, to advance the Government's public service management agenda. Some of the main steps taken were the following:

- **Public Service Modernization**—Under the overall leadership of the Clerk of the Privy Council, as Head of the Public Service, a number of key initiatives progressed considerably, in particular the Public Service Modernization Act (PSMA). The Act is now being implemented to produce a modern human resource management system and a new partnership between unions and management.

- **Leadership competencies**—Work was initiated to develop a revised set of leadership competencies to ensure consistent standards of leadership excellence

across the public service and to form the basis for improvements and revisions in core management training, recruitment, promotion, etc. An exchange program with the private sector ("Building Bridges") was launched to enrich the development of senior executives, acquire specific private sector expertise and shape the culture of organizations through the use of Visiting Chairs.

As Head of the Public Service, the Clerk of the Privy Council published the *Eleventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada.*[9]

D. Ready Access to PCO Knowledge and Information

A major internal priority of PCO is to improve the access managers have to PCO's corporate memory and information resources. As described below, considerable progress has been made in the past couple of years, with additional work to be completed in fiscal year 2004-2005 and beyond.

This result is assessed using the following two indicators:

- Scope of information available to PCO managers.
- Availability of policy analysis tools.

1. Scope of Information Available to PCO Managers

PCO managers have ready access to historical information in paper format in PCO files, and, increasingly, in electronic format, via the Records, Documents, Information Management System (RDIMS). RDIMS was implemented in six additional Secretariats in fiscal year 2003-2004. Master files of Cabinet Documents are maintained for 30 years, as are PCO official files, ensuring access to historical information for research purposes, as well as for ATIP and legal requests. Documentation that was originally maintained outside of the official records system (e.g., files kept by PCO managers in their own offices and on their computer hard drives) is integrated into official PCO files on an ongoing basis to ensure that all holdings are accessible. This strategy directly supports the policy capacity of PCO by ensuring that critical information is well-organized and quickly accessible when needed, regardless of format.

A key development over the past couple of years has been the development and implementation of a strategy to set up decentralized Records and Information Centers in the various Policy Secretariats. This gives the five centers established to date access to official files as well as support from records management specialists directly to managers in the Secretariats. Feedback from managers on this service has been very positive.

---

[9] *The Eleventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada is available at: http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=report*

PCO managers have access to a wide array of information resources via the desktop. Tools include a continually-updated departmental intranet, which provides access to a virtual library of networked dictionaries, encyclopedias, indexes and other reference sources, and an electronic news clippings system. The Library Information Centre provides access to newspapers, periodicals, books, online databases, and a wide range of other information resources. Desktop access to publications, records and correspondence is available via WebOPAC, RDIMS and WebCIMS, respectively. Steps are taken to ensure users are able to effectively use their various resources by providing records-keeping training and awareness and IM/IT orientation sessions to all new staff and training and coaching on RDIMS and on ForeMost (the departmental records management system), the Library Web OPAC (the departmental library catalogue) and the Electronic Clippings System. Post-implementation reviews of RDIMS and Records and Information Centre implementations enable us to continually improve our services.

PCO continued the implementation of new technology to provide more reliable, rapid and secure access to departmental systems for staff working outside the department and at home. Employees now have access to portable laptop computers with encrypted hard drives and secure dial-up network connectivity.

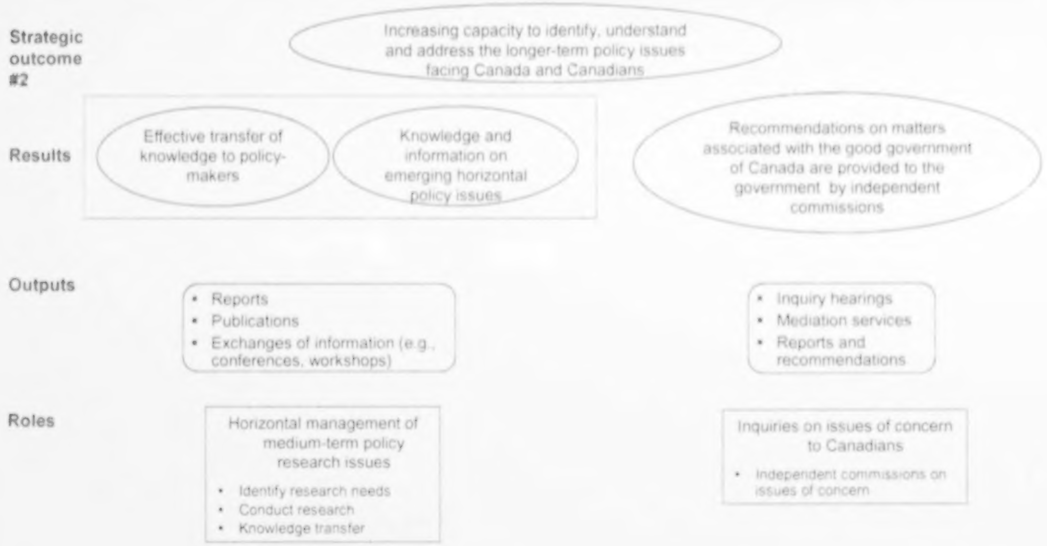
2. Availability of Policy Analysis Tools

PCO has begun to develop policy analysis tools in order to make the overall policy development process more efficient and effective. An example is the Memorandum to Cabinet template, which is available to all staff on PCO's intranet. This template provides the narrative and layout to help guide analysts as part of their policy analysis work.

Strategic Outcome #2—Independent Research & Inquiries

The logic model for Strategic Outcome #2 is shown in Figure 3.

Figure 3: Logic Model for Strategic Outcome #2



The assessment of PCO's contribution to strategic outcome #2 is based on the organization's performance in achieving the following intended results:

- Effective transfer of knowledge to policy-makers.
- Knowledge and information on emerging horizontal policy issues.
- Recommendations on matters associated with the good government of Canada are provided to the government by independent commissions.

The first two results are the responsibility of the Policy Research Initiative (PRI) while the third result is the focus of the independent commissions.

The preliminary set of performance indicators is shown in Table 3.

Table 3—Performance Indicators for Key Results of Strategic Outcome #2

Results	Performance Indicators	Measures/Comments
Effective transfer of knowledge to policy-makers	Extent of collaboration with departments	Degree of participation of departments in research projects.
	Number of PRI sponsored events involving senior departmental officials	Participation in roundtables, workshops, conferences, and resulting publications.
	Extent of readership of PRI publications, such as Horizons.	Survey of readership of PRI publications.
Knowledge and information on emerging horizontal policy issues	Extent to which PRI reports are valued and used by government policy-makers. Use of PRI recommendations or analysis in producing government documents and key statements (e.g., Speech from the Throne, federal budget).	Would require survey of policy-makers as part of a periodic evaluation study.
Recommendations on matters associated with the good government of Canada are provided to the Government by independent commissions	Extent to which a commission provides recommendations pertaining to its mandate.	Review of recommendations.

A. Effective Transfer of Knowledge to Policy-Makers

The PRI uses thematic conferences, research workshops, expert roundtables, and publication programs to support the implementation of the research projects and to achieve knowledge transfer between researchers and policy-makers.

In 2003, the PRI and the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC) joined forces to sponsor the PRI-SSHRC Research Roundtables. This series of roundtables provides university-based researchers and senior federal government officials with opportunities to explore and debate policy issues linked to the PRI horizontal research projects.

The PRI produces *Horizons* as a liaison publication for the federal government policy research community. *Horizons* highlights the work of policy researchers from across federal departments, and from external experts, on issues that relate closely to PRI horizontal research projects and activities. In the past year, three editions (*Population Aging and Life-Course Flexibility*, v.6, n.2, *Social Capital*, v.6, n.3, and *Sustainable*

Development, v.6, n.4) were distributed to 4,000 members of the policy research community.

The PRI's objectives of building policy research capacity and providing infrastructure support are met in a large part through the process of collaboration around the research activities and the numerous partnership activities described below, as each project provides a forum for policy researchers and analysts to share information and build professional networks, reinforcing the community. In addition, the Policy Research Data Group and the Policy Research Development Program contribute directly to the strengthening of the policy research community and infrastructure.

The PRI's Executive Director chairs the Policy Research Data Group (PRDG), an interdepartmental forum for the identification of data gaps and for collaboration in the development of new data products. In 1999, 23 data development projects were undertaken under the Data Gaps Initiative. A full assessment of the current projects was completed in June 2003.

The Policy Research Development Program (PRDP) is aimed at bringing into government highly qualified graduate students who have specialized in policy research. The program, which is managed by the PRI, provides access to policy research development positions in departments across government. Two cohorts of ten participants each are currently in the program. The program will not continue beyond these two cohorts as source funds for its continuation could not be identified.

B. Knowledge and Information on Emerging Horizontal Policy Issues

The PRI develops and executes research projects in partnerships with federal government departments. Small research teams are established for each project, acting as hubs for larger teams of experts and analysts from participating departments. The work plans and timelines for the projects are designed to be responsive to the cycle of policy and planning activities of the federal government.

The research work completed during the fiscal year 2003-2004 included activities and reports conducted under the following projects. These projects illustrate how PRI reports were used by government policy-makers.

1. Sustainable Development

In November 2003, the PRI published a report, *Advancing Sustainable Development in Canada: Policy Issues and Research Needs*. It has been distributed widely in government circles, and was presented to the House Committee on Environment and Sustainable Development at their hearing of April 19, 2004.

In fall 2003, the PRI's Sustainable Development project team launched a new project focusing on freshwater management. Other knowledge products coming out of the Sustainable Development project are the publications by Natural Resources Canada of a joint work on Corporate Social Responsibility, and by Environment Canada of joint work on Environment and Trade.

Sustainable development was the central theme of the March issue of *Horizons* (volume 6, number 4).

2. New Approaches for Addressing Poverty and Exclusion

This project advances current understanding on poverty and exclusion, and assesses the likely future directions of policies addressing poverty and exclusion. In spring 2003, an inter-departmental working group was established to guide the project. A large volume of material from the participating departments and other sources has resulted in a compendium of the most recent research on the topic.

A summary report on the findings of the project was presented at a meeting of Assistant Deputy Ministers (ADMs) in July 2003. An expanded version was discussed at the Queen's International Institute on Social Policy in August, which was attended by senior officials from both orders of government, academia, and non-governmental organizations.

The current phase centers on specific issues and innovative policy responses to these issues. It began with a November 2003 PRI-SSHRC Roundtable that helped clarify the new strategic thinking. A highly successful conference was held in December to explore the relevance of asset-based policies in addressing poverty and exclusion. Social policy experts and policy officials have considered the conference as a turning point in the comprehension and advancement of knowledge on the potential role of asset-based approaches in social policy making in Canada.

Following the conference, the PRI produced a synthesis report describing the key issues. The report was well received inside the government and is also used as a reference by municipal and provincial/territorial governments as well as Canada and international social policy research institutions. Soon after the conference, the government announced the creation of a Learning Bond in its budget, which is an asset-building policy.

In March 2004, the PRI was invited to present results from this project at the Senior Managers Forum held in Halifax.

3. Social Capital as a Public Policy Tool

The objective of this two-year PRI horizontal research project is to explore the potential role and contribution of social capital for public policy. The first phase of the project focused on developing and building consensus around an operational definition and conceptual framework for analyzing and measuring social capital for public policy purposes. The second phase is now exploring key policy and program areas where the application of social capital may play an important role.

In May 2003, the PRI produced three well-received background papers (on the conceptualization, measurement and policy implications of social capital) that set the stage for an interdepartmental workshop in June. The workshop, attended by 50 senior-level policy researchers and managers from 15 departments and agencies, as well as Canadian and international experts, was an opportunity to gather structured input and directions on the use of social capital for public policy. Findings were presented at a ADMs Advisory Committee meeting in July.

Workshop findings also guided the production of a discussion paper, *Social Capital: Building on a Network-Based Approach*, which included a conceptual framework for applying social capital in a policy context. The framework was first presented at the Queen's International Institute on Social Policy in August, and was subsequently debated by academics and senior public servants during a PRI-SSHRC Roundtable in October.

In November, the PRI, in partnership with the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and with the support of six federal departments and agencies, organized a state-of-the-art conference to examine the specific role of social capital in managing diversity and immigrant integration.

Results of the conference were disseminated to the policy community through a conference report produced and distributed by the PRI. A special collaboration with the *Journal of International Migration and Integration* was also established for the publication of a special issue on social capital and immigrant integration. A social capital issue of *Horizons* (volume 6, number 3) was released in November 2003 to coincide with the conference.

As part of its measurement activities, the PRI has also been actively involved in working with Statistics Canada and academic experts to assess various instruments for the measurement of social capital.

4. Population Aging and Life-Course Flexibility

This project was launched with the purposes of estimating the social and economic effects of population aging, and assessing the likely impacts of various policies on the way in which work and other activities are allocated over the course of life.

The project provided the central theme for the June 2003 issue of *Horizons* (volume 6, number 2). Project progress was reviewed at a July 2003 meeting of concerned ADMs.

An interdepartmental workshop in early January 2004 launched a discussion of practical policies, while a PRI-SSHRC Roundtable comprising leading Canadian academics and senior government officials, held in late January, examined the conceptual framework being adopted. Coming out of these discussions, the PRI produced in March 2004 a discussion paper, entitled *The Pivotal Role of Increased Choice in the Retirement Decision*, that provides the federal government with a solid analytical framework for developing policies that address the likely economic and fiscal impacts associated with population aging, while at the same time providing people with more choices throughout their lives.

5. North American Linkages

The three active North American Linkages projects have operated during the past year with the participation of a number of other federal departments, primarily: Industry Canada, International Trade, Foreign Affairs, Finance, Statistics Canada, and Health. Initial findings and progress of the projects were reviewed at a meeting of concerned ADMs in December 2003. Findings coming out of these research projects have also been referenced in the media and by several ministers.

The objective of the **International Regulatory Cooperation** project is to assess the potential economic benefits of regulatory cooperation, identify areas where regulations constitute a barrier to trade and growth, and search for ways to advance cooperation to reduce such barriers, primarily in a North American context.

Preliminary findings were presented and discussed at different meetings of the project's interdepartmental working group. Presentations and discussions were also aimed at assessing potential priority issues for Canada–U.S. regulatory cooperation (e.g., drugs, medical devices, new chemical substances, pesticides).

A PRI-SSHRC Roundtable, which included representatives from academia, government and private sector, was held in February 2004 to examine the potential cost savings and efficiency gains that could result from deepening regulatory cooperation with the United States.

The research project entitled **Moving Towards a Customs Union** is examining the issues related to, and the implications of, harmonization of external tariffs and elimination of rules of origin between Canada and the United States. Research findings were shared at meetings of the interdepartmental working group throughout the year, and at a March 2004 PRI-SSHRC roundtable, which brought together leading international and Canadian experts in the field.

The objective of the **Emergence of Cross-Border Regions** project is to substantiate the existence, scope, and nature of Canada-US cross-border regions, and to examine policy

implications of their existence for the Government of Canada. Several roundtable discussions have been held with experts from participating departments and universities, in particular on the subjects of the border effect and provincial–state trade flows. Work has been completed to refine the methodologies used to assess the extent of regional cross-border integration.

An enlarged and extended meeting of the interdepartmental working group held in December 2003 allowed representatives from the PRI and several participating departments to present empirical findings on the three above-mentioned research axes. At the PRI's suggestion, an ad hoc committee presently involving the PRI, Industry Canada and Statistics Canada is preparing an inventory of available North American data and developing a North American data bank that Statistics Canada could house and make available to a variety of public and private clients.

6. Genomics

In January 2004, the PRI published *Genomics, Health and Society: Emerging Issues for Public Policy*. The book comprises fourteen papers dealing with genetic medicine and privacy, issues of intellectual property, and implications for the developing world.

In March 2004, the PRI, in partnership with the Canadian Biotechnology Strategy community and the Canadian Biotechnology Advisory Committee, held a symposium that examined the public policy implications of genomics.

7. Urban Aboriginals

In October 2003, the PRI, in collaboration with the Office of the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians published *Not Strangers In These Parts: Urban Aboriginal Peoples*. It was featured at the October 2003 Aboriginal Strategies Conference.

C. Recommendations on Matters Associated with the Good Government of Canada

A key indicator of performance is the extent to which a commission provides recommendations pertaining to its mandate.

During 2003-2004, the continuing role of the Indian Specific Claims Commission was to assist the First Nations and Canada to settle specific claims. The Commission plays a quasi-judicial role, providing a means of appeal to review Government decisions on claims made by First Nations. The Commission conducts impartial inquiries in response to a request from a First Nation, when:

- The First Nation disputes the decision of the Minister of Indian Affairs and Northern Development to reject their specific claim, or

- The First Nation disagrees with the compensation criteria used by the Government in negotiating the settlement of their claim.

At the request of the Government or a First Nation, the Commission will also provide or arrange mediation or facilitation regarding claims.

Since its creation in 1991, the Commission has completed and reported on 60 inquiries. Of these 60 inquiries, 29 have been accepted for further negotiation or settled. As of July 2004, the Commission is conducting 30 ongoing inquiries. In 2003-2004, it issued four inquiry reports.

In 2003-2004, the number of requests for the Commission's mediation services continued to increase. Services were provided for 18 ongoing claims. Of these 18 claims, 15 were carried out in formal claims negotiations between the First Nations and the Government, while three claims were pursued as pilot projects. Over the course of the year, negotiated settlements were reached in 4 claims. In total, the mediation unit has participated in approximately 174 meetings on these 18 claims.

The Commission strives to ensure that adequate mechanisms and processes are in place to enable it to maintain the high quality and impartiality of its services. A unique and important aspect of the Commission's inquiry and mediation processes is that the sessions are held in the First Nation's Community to provide all parties with a feel of the environment and issues. This also gives the opportunity to Elders of these Communities to voice their historical knowledge and give a factual account of these important time lines. The Research unit provides the parties with valuable information produced on CD-Rom and displayed during these sessions. The information consists of all relevant documents, organized in chronological order and compiled digitally. The Research unit also assists in identifying any gaps in the historical documents.

PCO's Modern Management Agenda

In October 2003, PCO completed a Capacity Assessment of its management practices, which was facilitated by external consultants. PCO's progress in implementing its modern management agenda in accordance with the Management Accountability Framework is summarized below.

A. A Skilled Workforce

To address some of the challenges of internal management at PCO (described in section IV.G), and in support of human resources management as part of the Clerk's priorities, PCO launched its **Programs for Development and Well-Being**. This initiative includes the Learning Passports Program, In-House Training Program, Mentoring, Official Languages, events such as the Lunch and Learn series and the Awards and Recognition program. The programs' goals are to support within the organization the Clerk's priorities in Learning and in Official Languages, increasing learning opportunities for all PCO employees, and contribute to establishing PCO as a learning organization.

Participation in the various workshops provided to PCO employees through the In-House Training program increased substantially, from 153 in 2002-2003 to 221 during 2003-2004. This increase was reflected at all levels of the organisation.

The Mentoring program participation increased from 160 to 172. The program has exceeded an overall participation of 500 since its inception in 1999.

There were ten Lunch and Learn sessions held throughout the year with increased attendance as compared to previous years. A web site has been established and an active high level advisory committee was re-activated.

General orientation sessions were provided to 160 new employees and IM/IT orientation was given to 240 new employees in 2003-2004, with positive feedback received on the importance of these sessions.

B. Risk management

As described in section IV.G, PCO faces a number of challenges and risks in supporting the effective and efficient operation of the Government and the implementation of the Government agenda. PCO undertook a first step during the past fiscal year in identifying and assessing its potential risks. This work will continue in 2004-2005 as part of the development of a new strategic and business planning process.

C. Information and knowledge management

As described in section V.D, PCO continues to make progress in enhancing managers' access to PCO corporate memory and information resources. Work will continue in 2004-2005.

D. Financial management

PCO Corporate Services continued to improve its support to managers in the provision of financial information. Real-time access is now provided to financial reports on the Intranet. PCO also began a project to test the Free Balance financial system's procurement module, on behalf of the 29 departments and agencies in the federal government cluster. PCO also adapted its financial system to be compatible with the government-wide travel modernization initiative.

Annexes

A Financial Performance

B Report on Horizontal Initiatives: Official Languages

C Other Information

A. Financial Performance

1. Financial Performance Overview

This section provides an overview of the financial performance using a set of various financial tables, the format being standard throughout the federal government. All figures reported under "Total Planned Spending", "Total Authorities" and "Total Actual Spending" columns of the Financial Tables correspond to amounts published in the 2003-2004 Main Estimates, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities and in the 2002-2003 Public Accounts.

2. Financial Summary Tables

In 2003-2004, the following financial tables were applicable to the Privy Council Office:

Table A-1	Resources by Strategic Outcomes and Business Lines
Table A-2	Summary of Voted Appropriations
Table A-3	Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
Table A-4	Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
Table A-5	Revenues: Respendable and Non-respendable Revenue
Table A-6	Transfer Payments

Table A-1 - Resources by Strategic Outcomes and Business Lines

	Strategic Outcomes (Actual expenditures in fiscal year 2003-2004, in thousands of dollars)					
	Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government		Increasing capacity to identify, understand and address the longer-term policy issues facing Canada and Canadians		Total Business Lines	
Business Lines	FTEs	$	FTEs	$	FTEs	$
Office of the Prime Minister	86	$7,938	-	-	**86**	**$7,938**
Ministers' Offices	50	$6,518	-	-	**50**	**$6,518**
Privy Council Office	441	$61,274	-	-	**441**	**$61,274**
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others	-	-	76	$11,812	**67**	**$11,812**
Corporate Services	285	$50,675	-	-	**285**	**$50,675**
Total Program	**862**	**$126,405**	**76**	**$11,812**	**938**	**$138,217**

Table A-2 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)

Vote		2003-2004			
		Total Main Estimates	**Total Planned Spending**	**Total Authorities**	**Total Actual Spending**
	Privy Council Office				
1	Program expenditures	102,156.0	125,813.6	131,386.9	**125,175.5**
(S)	The Prime Minister's salary and motor car allowance	137.2	137.2	141.3	**141.3**
(S)	President of the Privy Council -- Salary and motor car allowance	66.9	66.9	68.9	**68.9**
(S)	Leader of the Government in the Senate -- Salary and motor car allowance	66.9	66.9	68.9	**68.9**
(S)	Ministers without Portfolio or Ministers of State -- Motor car allowance	23.4	23.4	25.0	**25.0**
(S)	Contributions to employee benefit plans	12,016.0	12,958.4	12,731.0	**12,731.0**
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	42.7	**6.6**
	Total Department	**114,466.[illegible]**	**139,066.4**	**144,464.7**	**138,217.2**

The Total Authorities for 2003-2004 include the Main Estimates ($114.5 million), Supplementary Estimates as well as other year-end authorities. In 2003-2004, the Privy Council obtained an additional $30 million through:

Supplementary Estimates "A" ($26.3 million) for:

- Resources in support of the Renewal and Enhancement of the Urban Aboriginal Strategy and the Federal Interlocutor's funding ($12.0 million);
- Resources in support of the Operations of the Indian Specific Claims Commission ($6.2 million);
- Resources in support of new initiatives and workload pressures that are non-discretionary in nature ($4.1 million);
- Resources in support of the Implementation of the Action Plan on Official Languages ($2.6 million); and
- Resources in support of the extension of the Task Force on Human Resources Modernization ($1.4 million).

Supplementary Estimates "B" ($1.9 million) for:

- Operating Budget carry forward ($1.8 million) which is based on a formula provided and approved by the Treasury Board Secretariat. These resources were used to alleviate internal workload pressures; and
- Resources in support of the External Advisory Committee on Smart Regulation ($0.1 million).

Year-end adjustments, warrants and transfers ($1.8 million) for:

- Compensation for collective bargaining ($0.9 million);
- Modern Comptrollership ($0.1 million);
- Internal Audit ($0.1 million); and
- Employee benefit plans and other statutory items ($0.7 million).

Table A-3 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)

Business Lines	FTEs	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues*	Total Net Expenditures
Office of the Prime Minister (Main Estimates)	85	7,798.2	-	-	7,798.2	-	7,798.2
(Planned Spending)	85	7,798.2	-	-	7,798.2	-	7,798.2
(total authorities)	*85*	*8,863.2*	-	-	*8,863.2*	-	*8,863.2*
(Total Actual Spending)	**86**	**7,936.5**	**1.3**	-	**7,937.8**	-	**7,937.8**
Ministers' Offices (Main Estimates)	80	9,914.2	-	-	9,914.2	-	9,914.2
(Planned Spending)	80	9,914.2	-	-	9,914.2	-	9,914.2
(total authorities)	*80*	*8,225.7*	-	-	*8,225.7*	-	*8,225.7*
(Total Actual Spending)	**50**	**6,490.6**	**27.7**	-	**6,518.3**	-	**6,518.3**
Privy Council Office (Main Estimates)	422	46,114.0	-	2,647.0	48,761.0	-	48,761.0
(Planned Spending)	422	53,706.6	-	12,297.0	66,003.6	-	66,003.6
(total authorities)	*469*	*55,575.5*	*7.0*	*8,747.0*	*64,329.5*	-	*64,329.5*
(Total Actual Spending)	**441**	**53,226.4**	**261.9**	**7,785.4**	**61,273.7**	-	**61,273.7**
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others (Main Estimates)	35	4,536.0	-	-	4,536.0	-	4,536.0
(Planned Spending)	35	11,636.0	-	-	11,636.0	-	11,636.0
(total authorities)	*76*	*11,322.7*	*50.0*	-	*11,372.7*	-	*11,372.7*
(Total Actual Spending)	**76**	**11,387.6**	**424.2**	-	**11,811.8**	-	**11,811.8**
Corporate Services (Main Estimates)	263	43,457.0	-	-	43,457.0	-	43,457.0
(Planned Spending)	263	43,714.4	-	-	43,714.4	-	43,714.4
(total authorities)	*296*	*47,104.2*	*4,569.4*	-	*51,673.6*	-	*51,673.6*
(Total Actual Spending)	**285**	**43,367.1**	**7,308.5**	-	**50,675.6**	-	**50,675.6**
Total (Main Estimates)	885	111,819.4	-	2,647.0	114,466.4	-	114,466.4
(Planned Spending)	885	126,769.4	-	12,297.0	139,066.4	-	139,066.4
(total authorities)	*1,006*	*131,091.3*	*4,626.4*	*8,747.0*	*144,464.7*	-	*144,464.7*
(Total Actual Spending)	**938**	**122,408.2**	**8,023.6**	**7,785.4**	**138,217.2**	-	**138,217.2**
Other Revenues and Expenditures							
Non-respendable Revenues ** (Planned Spending)							(628.0)
(total authorities)							(532.0)
(Actuals)							(532.0)
Cost of services provided by other departments (Planned Spending)							18,860.0
(total authorities)							*12,552.3*
(Actuals)							**12,552.3**
Net Cost of the Program (Planned Spending)							157,298.4
(total authorities)							*156,485.0*
(Actuals)							**150,237.5**

* Formerly "Revenues Credited to the Vote". In some cases, respendable revenues can also include the statutory item "Expenditures pursuant to Section 29.1(1) of the FAA".
** Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues" (GCR).

The Planned Spending for 2003-2004 include the Main Estimates ($114.5 million) as well as the Budget initiatives ($24.6 million) that were included in the February 2003 Budget. Here is a description of the Initiatives:

Urban Aboriginal Strategy ($9.0 million);

Indian Specific Land Claims ($7.1 million);

Official Languages ($3.5 million);

Federal Metis Interlocutor ($3.0 million); and

Smart Regulations ($2.0 million).

Table A-4 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line
(thousands of dollars)

			2003-2004			
Business Lines	**Actual 2001-2002**	**Actual 2002-2003**	**Total Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Total Authorities**	**Total Actual Spending**
Office of the Prime Minister	7,537.3	8,136.1	7,798.2	7,798.2	8,863.2	**7,937.8**
Ministers' Offices	7,606.8	6,388.3	9,914.2	9,914.2	8,225.7	**6,518.3**
Privy Council Office	49,800.9	57,313.0	48,761.0	66,003.6	64,329.5	**61,273.7**
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others	18,783.3	18,876.4	4,536.0	11,636.0	11,372.7	**11,811.8**
Corporate Services	38,575.3	47,242.9	43,457.0	43,714.4	51,673.6	**50,675.6**
Total	**122,303.6**	**137,956.7**	**114,466.4**	**139,066.4**	**144,464.7**	**138,217.2**

The variance ($6.3 million) between the Privy Council Office Total Authorities of $144.5 million and 2003-2004 Actuals of $138.2 million is due to lower than planned utilization of resources. The breakdown by business line is as follows:

- a lapse of $2.6 million in the Ministers' Offices (including the Office of the Prime Minister) due to lower than planned utilization of resources;
- a lapse of $3.1 million in the Privy Council Office due to lower than planned contribution payments and operating expenditures;
- a deficit of $0.4 million in the Commissions of Inquiry, Task Forces and Others business line due to higher than planned expenditures; and
- a lapse of $1.0 million in the Corporate Services business line due to lower than planned utilization of resources;

Table A-5 – Revenues: Respendable and Non-respendable Revenue

Revenues by Business Line (thousands of dollars)

Respendable Revenues	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004 Planned Revenues	2003-2004 Total Authorities	2003-2004 Actual
Office of the Prime Minister	-	-	-	-	-
Ministers' Offices	-	-	-	-	-
Privy Council Office	-	-	-	-	-
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others	-	-	-	-	-
Corporate Services	-	-	-	-	-
Total Respendable Revenue	-	-	-	-	-
Non-Respendable Revenues					
Tax Revenues	-	-	-	-	-
Non-Tax Revenues	1,100.6	972.6	628.0	532.0	**532.0**
Total Non-respendable Revenues	**1,100.6**	**972.6**	**628.0**	**532.0**	**532.0**
Total Revenues	**1,100.6**	**972.6**	**628.0**	**532.0**	**532.0**

Details of Non-Respendable Revenues (thousands of dollars)

Non-Respendable Revenue	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004 Planned Revenues	2003-2004 Total Authorities	2003-2004 Actual
Tax Revenues	-	-	-	-	-
Non-Tax Revenues					
Refunds of previous year's expenditures	256.0	259.1	250.0	340.5	**340.5**
Adjustments to prior year's payables	359.7	238.4	350.0	131.5	**131.5**
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	8.0	6.6	5.0	36.0	**36.0**
Sale of statutory instruments pursuant to the *Statutory Instruments Act*	1.4	0.9	1.0	1.0	**1.0**
Proceeds from sales	17.7	23.2	18.0	16.1	**16.1**
Revenues pursuant to the *Access to Information Act* and *Privacy Act*	2.7	2.4	3.0	3.3	**3.3**
Policy Research Initiative (PRI) conference	453.7	440.9	-	-	-
Sundries	1.4	1.1	1.0	3.6	**3.6**
Total Non-respendable Revenues	**1,100.6**	**972.6**	**628.0**	**532.0**	**532.0**

Table A-6 – Transfer Payments

Transfer Payments by Business Line (thousands of dollars)

Business Lines	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004 Main Estimates	2003-2004 Planned Spending	2003-2004 Total Authorities	2003-2004 Actual
GRANTS						
Office of the Prime Minister	-	-	-	-	-	-
Ministers' Offices	-	-	-	-	-	-
Privy Council Office						
Institue of Intergovernmental Affairs, Queen's University	53.0	53.0	53.0	53.0	53.0	53.0
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others	-	-	-	-	-	-
Corporate Services	-	-	-	-	-	-
Total Grants	**53.0**	**53.0**	**53.0**	**53.0**	**53.0**	**53.0**
CONTRIBUTIONS						
Office of the Prime Minister	-	-	-	-	-	-
Ministers' Offices	-	-	-	-	-	-
Privy Council Office						
Aboriginal Self-Government Negociati	1,652.2	1,578.3	-	-	-	-
Gathering Strength : Canada's Aboriginal Action Plan	2,277.3	2,865.6	-	-	-	-
Forum of Federations	500.0					
Federal Interlocutor's Contribution pro	-	-	2,594.0	5,494.0	5,503.8	5,597.7
Urban Aboriginal Strategy	-	-	-	6,750.0	3,190.2	2,134.7
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others	-	-	-	-	-	-
Corporate Services	-	-	-	-	-	-
Total Contributions	**4,429.5**	**4,443.9**	**2,594.0**	**12,244.0**	**8,694.0**	**7,732.4**
Total Transfer Payments	**4,482.5**	**4,496.9**	**2,647.0**	**12,297.0**	**8,747.0**	**7,785.4**

Since the July 20, 2004 announcements, these contributions will be transferred to the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND).

B. *Report on Horizontal Initiatives*

Horizontal Initiative Summary

1. Name of Horizontal Initiative: Official Languages

2. Name of Lead Department(s): Privy Council Office

3. Start Date of the Horizontal Initiative: April 1, 2003

4. End Date of the Horizontal Initiative: March 31, 2008

5. Total Federal Funding Allocation: $ 751.4 M

6. Description of the Horizontal Initiative: Official Languages Program for the Government of Canada

7. Shared Outcome(s): Revitalizing the Government official languages policy for the benefit of all Canadians.

8. Governance Structure(s): Group of Ministers on Official Languages; Committee of Deputy Ministers' on Official Languages; Support Committee (DG level).

9. Federal Partners Involved in each Program	10. Names of Programs	11. Total Allocation	12. Planned Spending for 2003–04	13. Actual Spending in 2003–04	14. Planned Results for 2003–04	15. Achieved Results in 2003–04
Privy Council Office	(a) Accountability and Coordination Framework	$ 13.5 M	$ 3.0 M	$ 2.3 M	1. Preparation of an horizontal Results-based Management and Accountability Framework (RMAF). 2. Preparation of a communications plan and tools, to raise awareness among the support partners. 3. National consultations with minority-languages communities, lead departments and other stakeholders. 4. Memorandum to Cabinet to pay more heed to Official Languages.	All achieved.
Canadian Heritage	(a) Education - minority language & second language	$ 346.0 M	$ 12.0 M	$ 10.4 M		
	(b) Bursary Program	$ 24.0 M	$ 2.0 M	$ 0.5 M		
	(c) Official Languages Monitor Program	$11.5 M	$ 0.5 M	$ 0.3 M		
	(d) Support to minority communities	$ 19.0 M	$ 1.0 M	$ 1.0 M		
	(e) IGA Cooperation	$ 14.5 M	$ 0 M	$ 0 M		
Treasury Board Secretariat	(a) Investing in Innovation	$ 14.0 M	$ 1.0 M	$ 1.0 M		
	(b) Centre of Excellence	$ 12.0 M	$ 1.0 M	$ 0 M		
	(c) Rebuilding Capacity	$ 38.6 M	$ 13.0 M	$ 12.5 M		
Health Canada	(a) Networking	$ 14.0 M	$ 2.0 M	$ 1.5 M		
	(b) Training and Retention	$ 75.0 M	$ 10.0 M	$ 9.2 M		
	(c) Primary Health Care Transition Fund	$ 30.0 M	$ 0.7 M	$ 0.7 M		

Horizontal Initiative Summary--Official Languages--cont'd

9. Federal Partners Involved in each Program	10. Names of Programs	11. Total Allocation	12. Planned Spending for 2003–04	13. Actual Spending in 2003–04	14. Planned Results for 2003–04	15. Achieved Results in 2003–04
Human Resources and Skills Development (formely HRD)	(a) Literacy	$ 7.4 M	$ 1.8 M	$ 1.8 M	1. Preparation of an horizontal Results-based Management and Accountability Framework (RMAF). 2. Preparation of a communications plan and tools, to raise awareness among the support partners. 3. National consultations with minority-languages communities, lead departments and other stakeholders. 4. Memorandum to Cabinet to pay more heed to Official Languages.	All achieved.
	(b) Internships	$ 7.3 M	$ 0 M	$ 0 M		
Social Development (formerly HRD)	(a) Pilot Projects for Child Care	$ 10.8 M	$ 1.4 M	$ 0 M		
	(b) Development of NGO Capacity	$ 3.8 M	$ 0.8 M	$ 0.3 M		
Industry Canada	(a) Outreach and Counselling	$ 8.0 M	$ 1.0 M	$ 0.9 M		
	(b) Internships	$ 2.0 M	n/a	n/a		
	(c) Pilot Projects (Tele-Training and Tele-learning)	$ 10.0 M	$ 1.0 M	$ 0.1 M		
	(d) *Francommunautés virtuelles*	$ 13.0 M	$ 1.0 M	$ 0.4 M		
	(e) Canadian Network of Language Industries	$ 5.0 M	$ 1.0 M	$ 0.7 M		
	(f) Marketing and Branding	$ 5.0 M	$ 1.0 M	$ 0.6 M		
	(g) Research Center for Language Technologies	$ 10.0 M	$ 2.0 M	$ 0.7 M		
Justice Canada	(a) Accountability and Coordination Framework	$ 2.5 M	$ 0.5 M	$ 0.1 M		
	(b) Legal Obligations	$ 27.0 M	$ 2.0 M	$1.4 M		
	(c) Access to Justice	$ 18.5 M	$ 4.0 M	$ 1.7 M		
Citizenship & Immigration Canada	(a) Support to communities	$ 9.0 M	$ 1.5 M	$ 1.3 M		
Total $		$751.4 M	$65.2 M	$49.4 M		

16. Comments on Variances: Variances can be explained by the fact that it was the first year of the Action Plan and some departments had their Treasury Board approval late in the fiscal year.

17. Results Achieved by Non-federal Partners: This aspect will be assessed in the context of the development of an horizontal Results-based Management and Accountability Framework (scheduled for completion at the end of fiscal year 2004-05).

18. Contact Information:	19. Approved by:	20. Date Approved:
José Laverdière (613) 947-8019	Anne Scotton	August 18, 2004

C. Other Information

1. For Further Information

Privy Council Office General Enquiries Room 1000 85 Sparks Street Ottawa, Ontario K1A 0A3	General Enquiries Telephone: (613) 957-5152 Fax: (613) 957-5043
World Wide Web http://www.pco-bcp.gc.ca	Questions/comments via e-mail: info@pco-bcp.gc.ca

2. Listing of Statutory Reports

Pursuant to Section 47.1 of the Public Service Employment Act, the Clerk of the Privy Council, as Head of the Public Service, shall submit a report on the state of the Public Service each fiscal year to the Prime Minister. This Report is then tabled in the House of Commons by the Prime Minister. The Clerk's *Annual Report to the Prime Minister of Canada on the Public Service* is available at:
http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=report

3. Legislation Administered

Prime Minister

Canadian Centre for Management Development Act	1991, c.16, s.20, as amended
Constitution Acts *Governor General's Act*	 R.S. 1985, c.G-9, as amended
Inquiries Act	R.S. 1985, c.I-11, as amended
Ministries and Ministers of State Act	R.S. 1985, c.M-8
National Round Table on the Environment and the Economy Act	1993, c.31
Public Service Rearrangement and Transfer of Duties Act	R.S. 1985, c.P-34
Royal Style and Titles Act	R.S. 1985, c.R-12
Royal Style and Titles (Canada) Act	1947, c.72 (see also R.S.C. 1970, c.12)
Salaries Act	R.S. 1985, c.S-3, as amended

President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Intergovernmental Affairs

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act	1989, c.3, as amended
Oaths of Allegiance Act	R.S. 1985, c.O-1
Parliamentary Employment and Staff Relations Act	R.S. 1985, c.33 (2nd Supp.), as amended
Public Service Staff Relations Act	R.S. 1985, c.P-35, as amended
Representation Act, 1974	1974-75-76, c.13, as amended
Representation Act, 1985	1986, c.8, as amended

Leader of the Government in the House of Commons

Canada Elections Act	R.S. 1985, c.E-2, as amended
Electoral Boundaries Readjustment Act	R.S. 1985, c.E-3, as amended
Electoral Boundaries Readjustment Suspension Act, 1994	1994, c.19
Parliament of Canada Act	R.S., 1985, c.P-1, as amended
Referendum of Canada Act	1992, c.30, as amended
Royal Assent Act	2002, c.15

BUDGET DES DÉPENSES

Bureau du Conseil privé

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/65-2004
ISBN 0-660-62672-1

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Bureau du Conseil privé

Rapport sur le rendement

Pour la
période se terminant
le 31 mars 2004

Le très honorable Paul Martin
Premier ministre du Canada

Table des matières

I. Message du Premier ministre 1

II. Déclaration de la direction 2

III. Aperçu du rendement 3
A. Aperçu du rendement du Bureau du Conseil privé 3
B. Aperçu financier 5
C. Recommandations de comités parlementaires 5

IV. Contexte 7
A. Notre mission 7
B. Nos valeurs 7
C. Notre rôle 7
D. Avantages pour les Canadiens 8
E. Résultats stratégiques et résultats escomptés 9
F. Organisation 10
G. Défis et risques 14
H. Incidences de la réorganisation gouvernementale de décembre 2003 17

V. Discussion sur le rendement 19

Résultat stratégique no 1 – Mécanismes décisionnels 20
A. Programme d'action gouvernemental cohérent 22
B. Réaction rapide et coordonnée aux problèmes émergents 28
C. Fonctionnement efficace et efficient du gouvernement 30
D. Accès rapide au savoir et à l'information institutionnels du BCP 33

Résultat stratégique no 2—Recherche et enquêtes indépendantes 35
A. Transfert efficace des connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques 37
B. Connaissances et information sur les nouveaux enjeux horizontaux 38
C. Recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada 42

Programme de gestion moderne du BCP 43
A. Des employés qualifiés 43
B. Gestion des risques 44
C. Gestion de l'information et des connaissances 44
D. Gestion financière 44

Annexes 45
A. Résultats financiers 46
B. Rapport sur les initiatives horizontales 53
C. Autres renseignements 55

I. Message du Premier ministre

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur le rendement 2003-2004* du Bureau du Conseil privé. Ce rapport donne un aperçu des progrès réalisés par le Conseil privé pour atteindre les objectifs qu'il s'était fixés dans le *Rapport sur les plans et priorités de 2003-2004*.

Au cours de l'année écoulée, le Bureau du Conseil privé a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration du programme d'action que le gouvernement s'est donné pour répondre aux priorités des Canadiens et des Canadiennes, et qui a été présenté dans le *Discours du Trône* de février 2004.

Le Bureau du Conseil privé a en outre contribué à la mise en œuvre des engagements du gouvernement. Il a notamment conseillé ce dernier lors de la préparation du *Plan d'action pour la réforme démocratique*, l'une des principales priorités du *Discours du Trône*.

Il a, par ailleurs, coordonné plusieurs initiatives gouvernementales clés, entre autres celles destinées à améliorer la santé de nos villes et de nos collectivités, et celles destinées à améliorer la situation économique et sociale des Autochtones ainsi que leur niveau de santé et d'éducation.

Il a collaboré avec la collectivité fédérale de la sécurité et du renseignement à l'élaboration du tout premier énoncé de politique sur la sécurité nationale.

Le Bureau du Conseil privé m'a en outre considérablement aidé à m'acquitter de mes obligations sur la scène nationale et internationale, ainsi qu'auprès des provinces et des territoires. Il a joué un rôle prépondérant à la Réunion des premiers ministres du 30 janvier 2004. Il m'a de plus apporté son soutien lors de plusieurs visites et sommets multilatéraux et bilatéraux, notamment lors du Sommet des leaders des pays membres du G-8 et de l'Assemblée générale des Nations Unies.

Il a soutenu la création de deux commissions d'enquête : la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens dans l'affaire Maher Arar et la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires.

Enfin, le Bureau du Conseil privé m'a apporté un soutien indispensable pour assurer une transition en douceur à la suite des changements à l'appareil gouvernemental que j'ai annoncés en décembre 2003.

En résumé, je suis convaincu que, grâce au niveau élevé de compétence et de professionnalisme qui caractérise le Bureau du Conseil privé et aux efforts de toute la fonction publique, les Canadiens et les Canadiennes seront bien servis au cours des années à venir.

II. Déclaration de la direction

Rapport sur le rendement 2003-2004

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement (RMR) 2003-2004* du Bureau du Conseil privé.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004* publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

Nom :	Alex Himelfarb
Titre :	Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet
Date :	Septembre 2004

III. Aperçu du rendement

A. Aperçu du rendement du Bureau du Conseil privé

Les deux résultats stratégiques que visent à atteindre le Bureau du Conseil privé (BCP) sont les suivants :

- Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels du gouvernement et soutien approprié à cet égard (ce résultat est au cœur du mandat du BCP).
- Amélioration de la capacité de cerner, de comprendre et de traiter les problèmes à long terme auxquels font face le pays et la population[1].

D'une façon générale, le BCP a répondu aux attentes liées aux résultats escomptés énoncés dans son *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) de *2003-2004*. Un aperçu de notre rendement est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Aperçu du rendement du BCP en 2003-2004

Résultat stratégique n° 1 Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels du gouvernement et soutien approprié à cet égard (ce résultat stratégique est au cœur du mandat du Bureau du Conseil privé).		
Résultats escomptés énoncés dans le *Rapport sur les plans et priorités de 2003 2004*	**Progrès réalisés par le Bureau du Conseil privé**	**Évaluation globale**
Programme d'action gouvernemental cohérent	A répondu aux attentes	Le BCP a continué de faire preuve d'un niveau élevé de compétence et de professionnalisme dans le contexte de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme d'action du gouvernement.
Réaction rapide et coordonnée aux problèmes émergents	A répondu aux attentes	Les employés du BCP s'appliquent à repérer à un stade précoce les grandes questions qui touchent le gouvernement et le pays et à appuyer et coordonner les interventions du gouvernement.

---

[1] *En 2003-2004, le libellé du deuxième résultat stratégique a été étoffé parce que le BCP a continué d'être le ministère hôte de la Commission sur les revendications particulières des Indiens et que deux commissions d'enquête ont été créées. Le* Rapport sur les plans et priorités de 2003-2004 *signalait à la page 5 que la Commission sur les revendications particulières des Indiens devait être transférée à un nouvel organisme à la suite de l'adoption du projet de loi C-6; ce transfert n'avait toutefois pas encore eu lieu à la fin de 2003-2004. Le libellé du deuxième résultat stratégique est devenu : « L'examen des questions qui nécessitent une enquête ou une étude plus approfondie est confié à des organisations indépendantes du gouvernement ». Ce libellé modifié est celui qui a été utilisé dans le* Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005.

Résultats escomptés énoncés dans le *Rapport sur les plans et priorités de 2003 2004*	Progrès réalisés par le Bureau du Conseil privé	Évaluation globale
Fonctionnement efficace et efficient du gouvernement	A répondu aux attentes	Le BCP a contribué à l'élaboration d'un discours du Trône et à une transition de gouvernement majeure. Le gouvernement a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à améliorer l'imputabilité et le processus décisionnel du gouvernement. D'autres améliorations seront mises en œuvre en 2004-2005.
Accès rapide au savoir et à l'information institutionnels du BCP	N'a pas encore entièrement répondu aux attentes	Des progrès supplémentaires ont été réalisés pour permettre aux analystes en politiques du BCP d'avoir plus facilement accès aux dossiers ministériels et à d'autres ressources d'information. Les efforts se poursuivront en 2004-2005.

Résultat stratégique n° 2

Amélioration de la capacité de cerner, de comprendre et de traiter les problèmes à long terme auxquels font face le pays et la population.

Résultats escomptés énoncés dans le *Rapport sur les plans et priorités de 2003 2004*	Progrès réalisés par le Bureau du Conseil privé	Évaluation globale
Transfert efficace des connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques	N'a pas encore entièrement répondu aux attentes	Le Projet de recherche sur les politiques a organisé une série d'activités favorisant le transfert de connaissances entre les producteurs de savoir et les conseillers en politiques du gouvernement.
Connaissances et information sur les nouveaux enjeux horizontaux	A répondu aux attentes	Le Projet de recherche sur les politiques a produit divers rapports de recherche sur les politiques avec la collaboration des responsables de l'élaboration des politiques fédérales, conformément à son plan de recherche.
Des recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada sont faites au gouvernement par des commissions indépendantes	A répondu aux attentes	Le BCP a contribué à la création de deux commissions d'enquête dont les activités se poursuivront en 2004-2005. La Commission sur les revendications particulières des Indiens a poursuivi son mandat et a continué d'offrir des services de haute qualité.

B. Aperçu financier

Les ressources totales utilisées au cours de l'exercice 2003-2004 pour atteindre les deux résultats stratégiques du BCP sont décrites brièvement dans le tableau qui suit :

Résultats stratégiques	ETP	Dépenses totales (milliers de $)
Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels du gouvernement et soutien approprié à cet égard	862	126 405 $
Amélioration de la capacité de cerner, de comprendre et de traiter les problèmes à long terme auxquels font face le pays et la population	76	11 812 $

L'annexe A contient des informations financières détaillées.

C. Recommandations de comités parlementaires

Les travaux de divers comités parlementaires ont eu des incidences sur le BCP au cours de 2003-2004 :

- **Éthique**—Un comité mixte spécial du Parlement sur un code de déontologie a été institué en 1997. En 2003, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre des communes a appuyé le projet du gouvernement de créer un poste de commissaire à l'éthique indépendant relevant du Parlement et d'instaurer un code régissant les conflits d'intérêts pour les députés. En 2003, le Comité sénatorial permanent du règlement, de la procédure et des droits du Parlement a appuyé le projet du gouvernement de créer un poste de commissaire à l'éthique indépendant et a recommandé de créer un poste de conseiller sénatorial en éthique indépendant pour les sénateurs.

- **Sécurité nationale**—Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a publié en octobre 2003 le rapport intitulé *Les côtes du Canada : Les plus longues frontières mal défendues au monde.* Le chapitre trois contient des recommandations précises concernant la nécessité d'améliorer les aspects recrutement et formation des services du renseignement de sécurité. Ces recommandations sont adressées à divers ministères et organismes, dont le BCP, en raison du rôle qu'il joue dans les évaluations du renseignement, dans les politiques et dans les questions opérationnelles concernant le Centre de la sécurité des télécommunications (CST).

Ces recommandations ainsi que d'autres faites dans le chapitre trois, notamment celle concernant la nécessité de créer des centres des opérations multiministériels de sécurité maritime, sont prises en compte dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique de sécurité nationale publiée en avril 2004.

Un montant supplémentaire de 605 millions $ sur cinq ans a été affecté dans le budget 2004 à la réserve pour éventualités au titre de la sécurité afin de traiter des questions prioritaires comme le renseignement, la protection des frontières, la sécurité maritime et la sécurité informatique, et pour assurer une meilleure coordination des systèmes, de l'information, des évaluations des menaces et des interventions d'urgence. La Politique de sécurité nationale donne des informations précises sur les activités prévues dans ces domaines, notamment la création d'un centre d'évaluation intégrée des menaces (CEIM) et de centres des opérations de sécurité maritime (COSM) sur la côte Est et sur la côte Ouest. Le CEIM devrait être opérationnel au cours de l'automne 2004. En ce qui concerne les COSM, ils devraient devenir opérationnels vers le milieu de 2005.

- **Les Autochtones du Canada**—Le Quatrième rapport du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées intitulé *Bâtir un meilleur avenir aux enfants autochtones vivant en milieu urbain* contient plusieurs recommandations en ce qui concerne les fonctions de l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits. L'Interlocuteur fédéral a déposé sa réponse en novembre 2003.

  Le Sixième rapport du Comité sénatorial permanent des peuples autochtones intitulé *Les jeunes autochtones vivant en milieu urbain – Plan d'action pour le changement* contient plusieurs recommandations en ce qui concerne les fonctions de l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits. On a demandé à la Division de l'Interlocuteur fédéral de codiriger la réponse du gouvernement au rapport. La demande de réponse du Sénat a toutefois expirée lors de la dissolution du Parlement en mai 2004; le gouvernement n'a donc pas déposé de réponse.

IV. Contexte

A. Notre mission

Notre mission est de servir le Canada et les Canadiens en conseillant et en assistant, au mieux et en toute impartialité, le Premier ministre, les ministres de son portefeuille et le Cabinet.

B. Nos valeurs

- Nous sommes conscients de la nécessité de fournir au Premier ministre et aux ministres de son portefeuille nos conseils et nos services en temps opportun.
- Nous nous consacrons à notre travail et veillons au fonctionnement efficace du gouvernement.
- Nous sommes convaincus que l'intégrité, le bon sens et le discernement sont essentiels à l'accomplissement de notre mission.
- Nous sommes convaincus que le personnel fait la force du Bureau du Conseil privé.

C. Notre rôle

Les principales fonctions du BCP sont de :

- Fournir des conseils professionnels et impartiaux au Premier ministre, aux autres ministres du BCP et du Cabinet, sur des questions d'importance nationale et internationale.
- Administrer le système décisionnel du Cabinet – remettre en question les propositions stratégiques des ministères et les coordonner, faire l'analyse des politiques et fournir aux comités du Cabinet des services de secrétariat.
- Formuler et soutenir le programme d'action du gouvernement et collaborer avec d'autres ministères fédéraux, paliers de gouvernement et intervenants externes pour aider à mettre ce programme en œuvre.
- Promouvoir une fonction publique vigoureuse pour le XXI^{e} siècle, d'une fonction publique qui repose sur des valeurs saines, qui soit performante et qui rende scrupuleusement des comptes.
- Faire de la recherche sur les enjeux stratégiques importants pour le Canada à moyen terme. C'est la responsabilité de toutes les fonctions d'analyse des

politiques du BCP et le rôle principal du Projet de recherche sur les politiques (PRP).

- Charger des commissions d'enquête d'examiner des questions associées à la bonne gouvernance du Canada.

D. Avantages pour les Canadiens

La valeur créée par le BCP dérive du rôle de soutien qu'il joue auprès du Premier ministre, car ce dernier est, en définitive, responsable de la structure et de la gestion du processus décisionnel du Cabinet et il dirige le processus d'établissement des orientations générales de la politique gouvernementale. Dans le cadre de son rôle de soutien au Cabinet, le BCP facilite l'efficacité du processus décisionnel, soutient le processus qui permet de transposer les valeurs et les priorités des Canadiens en décisions et leur communication subséquente et vise à produire une analyse de toute première qualité des orientations proposées. Pour faciliter l'élaboration des politiques, le BCP est une source professionnelle de conseils impartiaux et aide à intégrer les perspectives et les opinions à l'échelle pan gouvernementale.

Les principaux avantages pour les Canadiens sont :

- Un programme d'action gouvernemental cohérent.
- Une réaction rapide et coordonnée aux problèmes émergents.
- Un fonctionnement efficace et efficient du gouvernement.
- Des conseils stratégiques, cohérents et de haute qualité.
- Des normes professionnelles et d'éthique élevées pour la fonction publique fédérale.
- Des connaissances et une information sur les nouveaux enjeux horizontaux et la communication efficace de ces connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques.
- Des recommandations sur des sujets qui préoccupent les Canadiens sont faites au gouvernement par des commissions indépendantes.

Pour d'autres informations sur le Bureau du Conseil privé, consultez le site Web du BCP : www.pco-bcp.gc.ca.

E. *Résultats stratégiques et résultats escomptés*

Pour l'exercice 2003-2004, les activités du BCP ont été organisées en fonction de deux résultats stratégiques. Le **premier résultat stratégique** est au cœur du mandat du Conseil privé :

Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels du gouvernement et soutien approprié à cet égard

Les résultats escomptés permettant d'obtenir ce résultat sont les suivants :

- Un programme d'action gouvernemental cohérent.
- Une réaction rapide et coordonnée aux problèmes émergents.
- Un fonctionnement efficace et efficient du gouvernement.
- Un accès rapide au savoir et à l'information institutionnels du BCP.

Les activités liées au **deuxième résultat stratégique** sont menées par des organisations indépendantes du BCP et, pour l'exercice 2003-2004, incluaient les travaux du Projet de recherche sur les politiques (PRP) et de trois commissions, la Commission sur les revendications particulières des Indiens, la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens dans l'affaire Maher Arar et la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires (enquête sur les commandites).

Amélioration de la capacité de cerner, de comprendre et de traiter les problèmes à long terme auxquels font face le pays et la population

Les résultats escomptés permettant d'obtenir ce deuxième résultat stratégique sont les suivants :

- Transfert efficace des connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques.
- Connaissances et information sur les nouveaux enjeux horizontaux.
- Des recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada sont faites au gouvernement par des commissions indépendantes.

En fin de compte, l'atteinte de ces deux résultats stratégiques par le BCP contribuera à l'atteinte des résultats globaux du gouvernement du Canada qui sont énoncés dans le rapport intitulé *Le rendement du Canada* publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les deux résultats qui intéressent tout particulièrement le BCP sont « une saine gestion des ressources fédérales » et « un public canadien informé et engagé »[2].

F. Organisation[3]

En tant que ministère du Premier ministre, le BCP conseille ce dernier, en toute impartialité, sur les priorités et les politiques du gouvernement, ainsi que sur son organisation et ses relations avec le Parlement, les provinces et territoires et les autres institutions. Le BCP conseille également le Premier ministre sur le mandat des ministres, sur les nominations de sous-ministres et sur des dossiers spéciaux comme la sécurité nationale. Le BCP joue en outre le rôle de secrétariat du Cabinet et de ses différents comités.

Le programme du ministère, intitulé Programme du Bureau du Conseil privé, comprend cinq secteurs d'activité : le Cabinet du Premier ministre, les cabinets de ministres, le Bureau du Conseil privé, les commissions d'enquête, groupes de travail et autres, et les services ministériels. Le présent rapport sur le rendement porte principalement sur les trois derniers secteurs d'activité.

La figure 1 représente l'organigramme du secteur d'activité « Bureau du Conseil privé ». Les principales responsabilités sont les suivantes :

- **Bureau du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet**—Offre un soutien professionnel impartial au Premier ministre sur toutes les questions de principe et de fonctionnement susceptibles de toucher le gouvernement.

- **Conseiller national en matière de sécurité auprès du Premier ministre et secrétaire associé du Cabinet**—Seconde le Premier ministre en donnant de l'information et des conseils et en faisant des recommandations sur les questions stratégiques liées à la sécurité et au renseignement, en assurant l'intégration du renseignement et de l'évaluation des menaces et en favorisant une coordination efficace parmi les membres de la collectivité de la sécurité et du renseignement. Soutient le vice-premier ministre en sa qualité de président du Comité du Cabinet pour ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de sécurité nationale du Canada.

---

[2] *Des renseignements supplémentaires sur le rapport* Le rendement du Canada *sont disponibles à l'adresse suivante :* http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_f.asp.

[3] *On trouvera des renseignements additionnels sur l'organisation du BCP dans le* Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005. *Cette description de l'organisation du BCP tient compte des changements annoncés par le Premier ministre le 20 juillet 2004.*

- **Affaires intergouvernementales**—Est chargé de donner des conseils et de l'appui en ce qui concerne les politiques et les communications liées aux relations fédérales-provinciales-territoriales, aux affaires constitutionnelles, à l'évolution de la fédération et à l'unité canadienne, aux relations avec les Autochtones et aux langues officielles.

- **Opérations**—Fournit des services de secrétariat aux comités du Cabinet; collabore avec les ministères pour préparer des projets axés sur les priorités du gouvernement; donne des conseils impartiaux au Premier ministre et aux autres ministres sur diverses questions réglementaires, sociales, économiques, environnementales ainsi que sur des questions concernant le développement régional et la politique commerciale; coordonne et donne des conseils concernant la gestion des enjeux émergents; prodigue des conseils sur la gestion des affaires parlementaires et des communications; fournit des avis sur les moyens d'assurer la cohérence et la mise en œuvre au jour le jour du programme d'action du gouvernement.

- **Planification et consultation**—Chargé d'examiner tous les volets de la politique gouvernementale du point de vue du programme d'action du gouvernement et de ses priorités et projets principaux; donne son avis sur les questions de politique stratégique; est chargé en outre d'assurer des services de secrétariat au Cabinet et de donner des avis touchant les communications et la consultation à l'échelle de l'administration fédérale. Il accorde une attention particulière au budget, au discours du Trône et à d'autres questions spéciales ou prioritaires qui peuvent surgir de temps à autre. L'accent est mis sur la nécessité de tenir les ministres au courant des liens entre les différents dossiers, dans le contexte des priorités stratégiques du gouvernement.

- **Appareil gouvernemental**—Conseille et appuie le greffier du BCP et le Premier ministre en ce qui concerne les questions liées à la structure et à l'organisation du gouvernement et du processus décisionnel du Cabinet. Cette fonction est liée aux responsabilités d'architecte et d'arbitre de notre régime de gouvernement qu'a le Premier ministre. Ce secrétariat soutient également le processus de transition d'un gouvernement à un autre. La section Opérations juridiques/conseiller du BCP donne des avis au BCP sur les principales affaires en litige, surtout celles concernant le privilège parlementaire, le personnel supérieur et les questions électorales. Au cours de l'année écoulée, il a également donné son appui et assuré la coordination d'initiatives stratégiques clés du gouvernement, notamment en ce qui concerne le mariage entre personnes de même sexe, la réforme du système de nomination des juges à la Cour suprême et diverses questions liées à la réforme concernant la protection des renseignements personnels et l'accès à l'information.

- **Conseiller principal des politiques étrangères auprès du Premier ministre et chef du Secrétariat Canada–États-Unis**—Seconde le Premier ministre en sa qualité de chef de gouvernement en lui fournissant des informations, des recommandations et des conseils impartiaux sur des questions touchant à la

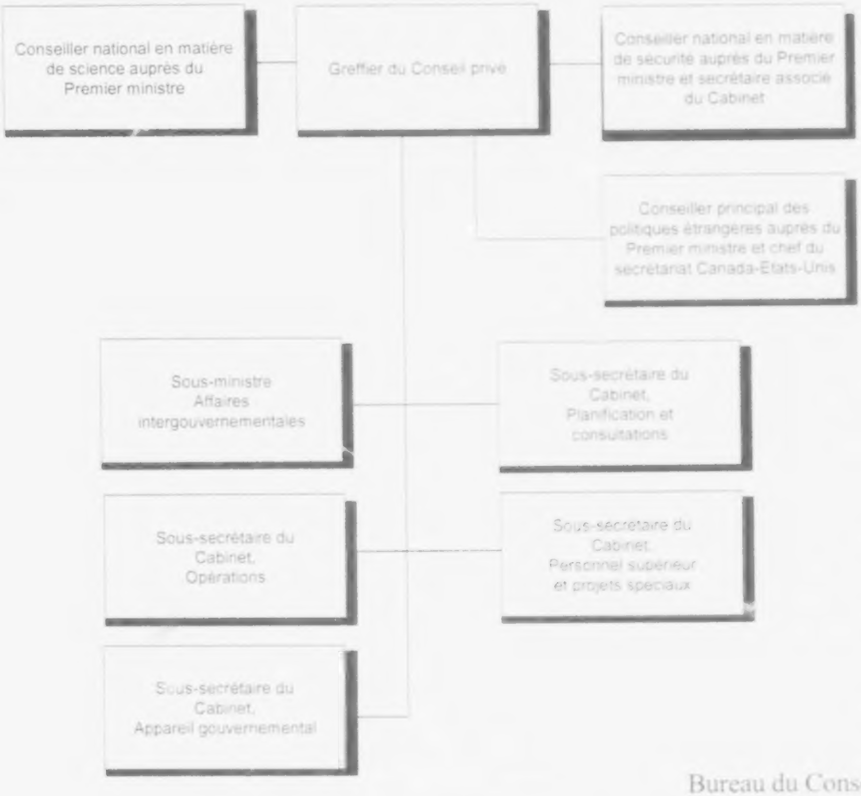
politique étrangère et à la politique de défense. Supervise en outre les travaux des secrétariats responsables d'appuyer les comités du Cabinet chargés des affaires internationales et des relations canado-américaines. À titre de point de coordination en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de la politique internationale, les secrétariats sont chargés de veiller à ce qu'une collaboration et des liens appropriés soient entretenus à l'échelle interministérielle et intraministérielle.

- **Conseiller national en matière de science auprès du Premier ministre**—Donne des conseils impartiaux sur les orientations et les priorités du gouvernement en matière de sciences et de technologie.

- **Personnel supérieur et projets spéciaux**—Donne au Premier ministre et au greffier du Conseil privé des conseils et du soutien pour l'édification d'une fonction publique adaptée au XXI[e] siècle, capable de soutenir le programme d'action du gouvernement et de bien servir les Canadiens et les Canadiennes. Ces fonctions sont liées aux responsabilités générales du Premier ministre en ce qui concerne la fonction publique et la nomination des cadres supérieurs, et au rôle du greffier à titre de chef de la fonction publique.

Le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* contient d'autres informations sur l'organisation du BCP.

Figure 1 : Organigramme du secteur d'activité « Bureau du Conseil privé »



L'objectif du secteur d'activité Commissions d'enquête, groupes de travail et autres consiste à réunir de l'information et à en faire rapport conformément au mandat établi, et à entreprendre des études ou des projets indépendants. Au cours de l'exercice 2003-2004, ce secteur d'activité était constitué du Projet de recherche sur les politiques, de la Commission sur les revendications particulières des Indiens et de deux autres commissions d'enquête.

Le secteur d'activité Services ministériels comprend l'Administration, les Services financiers, les Services informatiques et techniques, les Services d'information ministériels, les Ressources humaines et l'Accès à l'information et protection des renseignements personnels.

G. *Défis et risques*

Le contexte de la planification des activités du BCP est influencé dans une large mesure par les enjeux auxquels le Canada et le gouvernement sont confrontés. En outre, un certain nombre de risques et de défis se posent au soutien que doit apporter le BCP au fonctionnement efficace et efficient du gouvernement et à la mise en œuvre d'un programme d'action gouvernemental cohérent. Le BCP a entamé des travaux préliminaires d'évaluation des possibilités de concrétisation de chacun de ces risques, des impacts potentiels et des mesures d'atténuation possibles. Ces travaux se poursuivront en 2004-2005, dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau processus stratégique et de planification des activités pour le BCP.

Ces défis et risques, ainsi que certaines des mesures de prévention prises en 2003-2004 pour y répondre, sont brièvement exposés ci-après.

1. Complexité croissante des enjeux

Le programme d'action du gouvernement, tel qu'il est exposé dans des documents comme le *Discours du Trône* et le budget fédéral, reste complexe et, tel que mentionné plus loin dans le présent document, couvre des domaines comme les soins de santé, la sécurité nationale, la croissance économique et l'innovation, les affaires internationales et la fédération canadienne. Pour que le BCP contribue à l'élaboration de mesures d'intervention appropriées, nous nous sommes appliqués à réaliser un exploit difficile, à savoir une intégration accrue dans la fonction publique fédérale, et à renforcer les réseaux reliant le gouvernement fédéral, les autres paliers de gouvernement et d'autres intervenants. Le BCP a notamment joué un rôle prépondérant dans une intégration accrue des activités du gouvernement fédéral dans les domaines des langues officielles et de la sécurité nationale.

2. Environnement en constante évolution

Un environnement en constante évolution incluant de nouvelles crises (le SRAS, le virus du Nil occidental, etc.) ainsi que de nombreux autres enjeux à long terme (le terrorisme, les soins de santé, le changement climatique, etc.) exercent des pressions considérables sur le BCP pour se tenir au courant de l'évolution de ces enjeux et coordonner des interventions rapides à l'échelle de la fonction publique. Pour s'adapter à un environnement en constante évolution où des situations de crise peuvent se déclarer soudainement, il est essentiel d'avoir rapidement accès aux experts en politiques compétents au sein du système fédéral et d'avoir la capacité de les mobiliser sur-le-champ pour qu'ils donnent des conseils très opportuns aux décideurs. Pour cela, il est essentiel que le BCP dispose de solides compétences à l'interne lui permettant de déceler les nouveaux enjeux et les nouvelles menaces et qu'il ait établi de solides réseaux avec tous les principaux intervenants. C'est là un autre domaine où le BCP veille à travailler en étroite collaboration avec les principales parties concernées pour réagir de manière adéquate aux situations de crise. Au cours de l'exercice 2003-2004, le BCP a notamment joué un rôle dans la coordination et la gestion de la réaction gouvernementale à plusieurs

crises émergentes, à savoir le SRAS, la maladie de la vache folle, la panne d'électricité en Ontario et les incendies de forêt en Colombie-Britannique.

3. Attentes accrues de la population en matière de reddition de comptes sur l'utilisation des ressources

La population a des attentes accrues en ce qui concerne la reddition de comptes et l'utilisation judicieuse des ressources publiques, une plus grande transparence et un processus décisionnel fondé sur une solide éthique. Pour répondre à ses attentes en matière d'efficience, il est essentiel que l'affectation des ressources soit étroitement liée aux priorités stratégiques gouvernementales qui sont en constante évolution. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons entrepris plusieurs mesures importantes à ces chapitres. Nous avons notamment collaboré à l'élaboration du guide *Gouverner de façon responsable : le guide du ministre et du ministres d'État* et du *Guide du sous-ministre*, ainsi qu'à la révision du *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêt et l'après-mandat*, présenté le projet de loi visant à créer les postes de commissaire à l'éthique indépendant et de conseiller sénatorial en éthique, élaboré une nouvelle série de compétences en leadership pour assurer l'homogénéité des normes en la matière à l'échelle de la fonction publique, et nous avons participé à l'élaboration du projet de loi sur la divulgation des actes fautifs dans l'administration fédérale.

4. Maintien de la crédibilité du BCP à titre de conseiller impartial

Compte tenu de ses liens étroits avec le gouvernement, le BCP doit veiller à ce que ses conseils restent objectifs, précis, fiables, pertinents et complets (qu'ils incluent des options), s'appuient sur de nombreux points de vue différents et ne soient pas influencés par des intérêts politiques. Au cours de l'année écoulée, le BCP a joué un rôle majeur dans le processus de transition de l'ancien au nouveau gouvernement.

5. Donner aux intervenants l'occasion de participer à l'élaboration du programme d'action du gouvernement

En élaborant le programme d'action du gouvernement, il est important de tenir compte des besoins différents des intervenants, de l'évolution de notre pays en termes de démographie, de diversité, de vieillissement de la population et d'urbanisation, ainsi que de l'évolution des valeurs et des priorités des Canadiens et des Canadiennes. Il est essentiel par ailleurs que le programme d'action gouvernemental tienne compte des défis particuliers qui se posent à certains groupes de la société canadienne, comme les Autochtones et les communautés minoritaires de langue officielle. À cette fin, il est impératif de maintenir les lignes de communication ouvertes avec les intervenants, de partager l'information, d'établir des réseaux et d'autres mécanismes consultatifs, et de donner aux intervenants l'occasion de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme d'action du gouvernement. La réforme démocratique et les politiques concernant nos villes et collectivités et les Autochtones du Canada sont précisément des initiatives en cours qui font appel à une participation active des intervenants.

6. Maintenir la continuité des compétences spécialisées en politiques et de la capacité d'analyse

Compte tenu du désir d'obtenir des avis d'actualité sur les questions stratégiques de l'heure et d'attirer des experts renommés et crédibles ayant des compétences spécialisées dans le domaine, l'organisation du BCP a tendance à être soumise à de fréquents mouvements de personnel. Bien que le BCP ait peu de difficulté à attirer des experts ayant une vaste expérience en matière de politiques et dans les domaines pertinents, ces mouvements de personnel posent certains risques en ce qui concerne le maintien de la mémoire institutionnelle et de la continuité du processus d'élaboration des politiques. L'organisation doit donc veiller à se doter d'un processus lui permettant d'assurer la planification de la relève et la continuité. Au cours de l'année écoulée, le BCP a poursuivi ses efforts visant à améliorer ses capacités en matière de gestion de l'information, des dossiers et de la bibliothèque pour que les dossiers ministériels et les ressources documentaires soient accessibles aux employés de tous les services du BCP.

7. Menaces pesant sur l'infrastructure gouvernementale

L'Initiative de la sécurité publique et de l'antiterrorisme (SPAT) du gouvernement renferme une série d'initiatives corrélatives conçues pour donner aux ministères fédéraux une défense intégrale contre une attaque physique ou électronique. Le BCP a complété la deuxième année d'un plan s'étalant sur trois ans visant à mettre en œuvre plusieurs initiatives liées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme. À l'automne 2003, le BCP a mené son premier exercice sur table de commandement et de contrôle pour la gestion des urgences. Le BCP a en outre préparé des plans de continuité des activités en cas de crise.

8. Défi lié à la gestion interne du BCP

Le maintien de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans un milieu de travail soumis à de fortes pressions et à une cadence rapide pose un défi constant à tous les employés du BCP. Il est tout particulièrement difficile pour les cadres de trouver le temps de s'acquitter de leurs responsabilités de gestion interne (gérer leur budget, former leur personnel et trouver le temps nécessaire à la formation et au perfectionnement personnels) tout en s'acquittant de leurs responsabilités hiérarchiques quotidiennes. Le BCP doit en outre respecter les engagements pris par le greffier dans son *Dixième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* qui demande à tous les ministères fédéraux d'accorder la priorité aux initiatives pan gouvernementales comme la fonction de contrôleur moderne, l'apprentissage, la diversité et les langues officielles[4]. La Direction des services ministériels du BCP coordonne l'organisation du programme de gestion moderne. Les progrès réalisés au cours de l'année écoulée sont notamment liés à une amélioration de l'accès au savoir et à l'information institutionnels du BCP, de l'accès

---

[4] *Bureau du Conseil privé*, **Dixième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada**. *2003. Disponible à l'adresse suivante :* http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=publications&Sub=10rept2003&Doc=reporttext_f.htm

à l'information financière et à des possibilités d'apprentissage accrues pour les gestionnaires et le personnel.

H. Incidences de la réorganisation gouvernementale de décembre 2003

À la suite des changements annoncés par le Premier ministre le 12 décembre 2003, la structure organisationnelle de nombreux ministères et organismes fédéraux a été modifiée et de nouveaux organismes ont été créés[5]. Ces changements ont eu diverses incidences sur le BCP, notamment en ce qui concerne la création de nouveaux services organisationnels et des responsabilités supplémentaires en matière d'appui à l'élaboration des politiques. Voici quelques-unes des principales incidences de ces changements :

- **Communications**—Certains services de ce qui fut Communication Canada (recherche sur l'opinion publique, bureaux régionaux, service de soutien des opérations et salle des médias) ont été transférés au BCP.

- **Réforme démocratique**—L'annonce du Premier ministre concernant la priorité accordée à la réforme démocratique a été à l'origine de plusieurs initiatives au BCP, notamment la préparation d'un nouveau pacte pour les villes, l'importance accordée aux sciences à l'échelle pan gouvernementale et des relations plus élaborées entre le Canada et les États-Unis. Des responsabilités précises en ce qui concerne ces domaines ont été confiées à des secrétaires parlementaires. Le BCP a été chargé de préparer le *Plan d'action pour la réforme démocratique*. En vue d'améliorer le processus décisionnel démocratique à l'échelle de la fédération canadienne, le Premier ministre s'est engagé à tenir chaque année une réunion des premiers ministres, et il a exigé que le ministre des Affaires intergouvernementales présente chaque année au Parlement un rapport sur l'état des relations fédérales-provinciales-territoriales, les priorités et les initiatives.

- Le Comité du Cabinet chargé des opérations, que préside le vice-premier ministre, a été institué pour assurer la gestion efficace du programme quotidien du gouvernement, pour planifier les travaux parlementaires, pour faire face aux situations de crise et pour établir des communications stratégiques. Le Secrétariat des opérations a été mis sur pied pour soutenir le Comité.

---

[5] D'autres changements organisationnels ont été effectués au cours de l'exercice 2004-2005. Par suite des annonces faites par le Premier ministre le 20 juillet 2004, le Secrétariat des villes relève désormais du ministre d'État chargé de l'infrastructure et des collectivités et ne fait plus partie du BCP. La Commission sur les revendications particulières des Indiens ne fait plus partie non plus du BCP et relève du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique relève désormais du président du Conseil du Trésor. Le 18 août 2004, le Premier ministre a annoncé la création du Secrétariat de l'examen des dépenses au Bureau du Conseil privé.

- **Éthique**—Le gouvernement s'est engagé à présenter à nouveau un projet de loi visant à créer le poste de commissaire à l'éthique indépendant. Le Premier ministre a en outre rendu publique une version révisée du *Guide du ministre et du ministre d'État* dans lequel il donne ses instructions personnelles au gouvernement au sujet de la réforme démocratique et de l'intégrité. Un nouveau code régissant la conduite des titulaires de charges publiques en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat a également été publié.

- **Assises sociales**—Certains changements annoncés portaient notamment sur la création d'un nouveau comité du Cabinet chargé des affaires intérieures qui adopterait une approche intégrée en matière de politique sociale, économique et environnementale, et une attention renouvelée accordée aux questions autochtones en ciblant les efforts du gouvernement grâce notamment à la création d'un nouveau comité du Cabinet chargé des affaires autochtones et d'un nouveau secrétariat des affaires autochtones au BCP.

- **Bâtir une économie du XXI^e^ siècle**—Les changements annoncés concernaient notamment la nomination d'un conseiller national en matière de science auprès du Premier ministre chargé de travailler en étroite collaboration avec le Conseil consultatif national des sciences et de la technologie, la nomination d'un secrétaire parlementaire du Premier ministre chargé des villes pour mettre l'accent sur la mise en œuvre du Nouveau pacte et la création d'un secrétariat au BCP pour aider le Premier ministre et le secrétaire parlementaire.

- **Renforcer le rôle du Canada dans le monde**—Les changements annoncés incluaient la création d'un nouveau comité du Cabinet chargé des relations canado-américaines, appuyé par un secrétariat au BCP, et la création d'un nouveau comité du Cabinet chargé des affaires internationales pour adopter une approche intégrée en matière d'affaires étrangères, de défense, de développement international, de commerce et en ce qui concerne d'autres enjeux internationaux.

- **Assurer la santé publique et la sécurité du Canada**—Les changements annoncés portaient notamment sur la création d'un nouveau poste de conseiller national en matière de sécurité auprès du Premier ministre et secrétaire associé au BCP, chargé d'assurer l'intégration et la coopération inter organismes en matière de renseignement et d'évaluation des menaces, de conseiller le Premier ministre et le vice-premier ministre en ce qui concerne la sécurité nationale et de diriger l'élaboration et la mise en œuvre de la politique canadienne de sécurité nationale. Un nouveau comité du Cabinet sur la sécurité, la santé publique et la protection civile a été créé et chargé de gérer les dossiers et les activités concernant la sécurité nationale et le renseignement.

V. Discussion sur le rendement

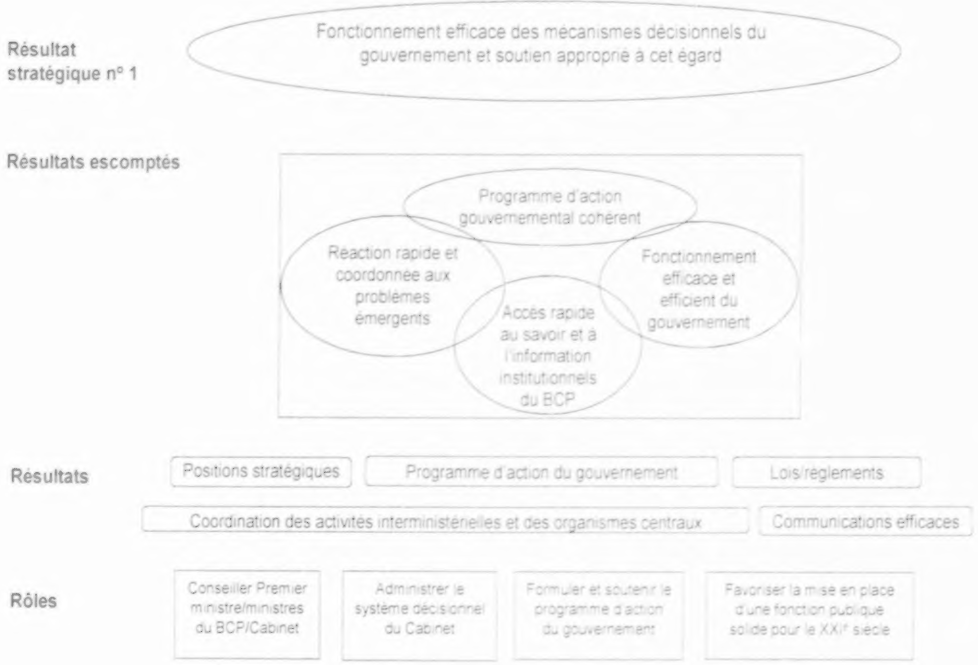
La présente section donne des informations plus détaillées sur le rendement du BCP en ce qui concerne l'atteinte des résultats stratégiques et le respect des engagements énoncés dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* que celles données dans l'aperçu du rendement, à la section III. Le cadre d'évaluation du rendement décrit ci-dessous explique comment le BCP a commencé à faire état de l'atteinte des résultats escomptés. Nous continuerons d'améliorer ce cadre d'évaluation du rendement au cours du prochain exercice, tel que nous l'avons mentionné dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

Il convient de signaler que toute tentative d'établir un lien entre la contribution du BCP à l'élaboration de nouveaux programmes ou à l'atteinte de divers résultats dans les politiques gouvernementales est difficile. Les résultats finaux auxquels le BCP a apporté sa contribution sont dus aux efforts conjoints de nombreux ministères fédéraux et des autres paliers de gouvernement, ainsi que de nombreux autres groupes d'intervenants externes. Le BCP est toutefois déterminé à améliorer la spécificité et la clarté de ses résultats et des résultats escomptés et à élaborer et mettre en œuvre un cadre d'évaluation du rendement pour pouvoir accroître sa capacité d'évaluer ses réalisations et de les signaler au Parlement ainsi qu'aux Canadiens et aux Canadiennes.

Résultat stratégique no 1 – Mécanismes décisionnels

Un modèle logique initial a été élaboré pour les deux résultats stratégiques du BCP. La figure 2 représente le modèle logique pour le résultat stratégique n° 1.

Figure 2 : Modèle logique pour le résultat stratégique n° 1



L'évaluation de la contribution du BCP à l'atteinte du résultat stratégique n° 1 est faite d'après le rendement de l'organisation dans l'atteinte des résultats escomptés suivants :

- Un programme d'action gouvernemental cohérent.
- Une réaction rapide et coordonnée aux problèmes émergents.
- Le fonctionnement efficace et efficient du gouvernement.
- L'accès rapide au savoir et à l'information institutionnels du BCP.

Nous avons fait des travaux initiaux pour élaborer notre cadre d'évaluation du rendement, une priorité de notre *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. Par conséquent, l'information sur le rendement donnée dans la présente section est fondée sur une série préliminaire d'indicateurs énoncés dans le tableau 2. Afin de mettre ces divers indicateurs intégralement en œuvre, il serait nécessaire d'élaborer divers mécanismes de collecte de

données, notamment mener des sondages auprès des intervenants, obtenir les commentaires des comités du Cabinet, etc.

Tableau 2— Indicateurs de rendement pour les principaux résultats en ce qui concerne le résultat stratégique n° 1

Résultats	Indicateurs de rendement	Mesures/Commentaires
Programme d'action gouvernemental cohérent	Élaboration et mise en œuvre efficaces du programme gouvernemental	Réalisations en matière de soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme d'action du gouvernement.
	Participation et engagement des intervenants dans le programme d'action	Degré de participation des groupes d'intervenants à l'élaboration des politiques.
	Degré de compréhension/de connaissance du public en ce qui concerne le programme	On possède des données sur cet indicateur du fait que le BCP a maintenant des capacités d'analyse accrues grâce au récent transfert de cette fonction qui relevait de Communication Canada.
Réaction rapide et coordonnée aux problèmes émergents	Détection précoce des problèmes	Mesure dans laquelle les problèmes ont été détectés avant une crise et rapidité de l'intervention.
	Niveau de préparation	Par exemple, la capacité de réagir aux nouveaux problèmes.
Fonctionnement efficace et efficient du gouvernement	Clarté des responsabilités en matière de reddition de comptes	Mesures prises touchant la responsabilisation des ministres et des sous-ministres.
	Réactivité du processus décisionnel	Par exemple, mesure dans laquelle les cadres du BCP pensent que les responsabilités en matière d'analyse des politiques sont définies de façon claire et logique. Efficacité de la structure des comités du Cabinet.
	Une fonction publique moderne	Mesures prises pour améliorer la gestion des ressources humaines et accroître les compétences des cadres supérieurs.
Accès rapide au savoir et à l'information institutionnels du BCP	Quantité d'information disponible	Facilité d'accès à l'information par des outils informatiques et par l'intermédiaire de spécialistes en information et progrès réalisés dans la mise en œuvre de processus de gestion de l'information.
	Disponibilité des outils d'analyse des politiques	Infrastructure technique et ressources d'information nécessaires pour donner des conseils stratégiques en temps opportun.

A. *Programme d'action gouvernemental cohérent*

Le rendement du BCP en ce qui concerne ce résultat est évalué en fonction des indicateurs suivants :

- Élaboration et mise en œuvre efficaces du programme gouvernemental.
- Participation et engagement des intervenants dans le programme d'action.

Un troisième indicateur, le degré de compréhension/de connaissance du public en ce qui concerne le programme, fera l'objet de commentaires dans le rapport ministériel sur le rendement de l'année prochaine. Le BCP a hérité dernièrement de la fonction de recherche sur l'opinion publique de Communication Canada, ce qui lui permettra de suivre et d'analyser les tendances en ce qui concerne cet indicateur.

1. Élaboration et mise en œuvre efficaces du programme gouvernemental

Au cours de l'exercice écoulé, le BCP a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration du programme du gouvernement en coordonnant de manière solide et efficace le *Discours du Trône* du 2 février 2004. Le rôle du BCP a notamment consisté à donner des avis et son appui sur les priorités et initiatives législatives, à s'assurer de la collaboration entre ministères pour élaborer des initiatives législatives et à coordonner les avant-projets de loi à faire examiner par le Cabinet pour obtenir l'autorisation de les présenter. Un nombre total de 43 projets de loi ont été présentés en 2003-2004.

Le BCP joue toujours un rôle majeur dans l'élaboration du discours du Trône en s'assurant qu'il traduit bien les conclusions des recherches menées par le gouvernement sur diverses initiatives en matière de politiques. Le BCP a en outre contribué dans de nombreux cas à ce que les engagements pris par le gouvernement se concrétisent.

Le BCP a facilité la mise en œuvre de plusieurs des politiques annoncées dans le *Discours du Trône* de février 2004 au cours des trois derniers mois de l'exercice et a en outre continué d'encourager la mise en œuvre de certaines initiatives stratégiques à long terme annoncées dans le discours du Trône précédent de septembre 2002.

Nous donnons ci-après un aperçu des principaux accomplissements du BCP au cours de l'exercice en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des principaux thèmes de la politique stratégique du gouvernement. Des renseignements supplémentaires sur chaque thème sont disponibles sur le site Web du BCP.

- **Sécurité nationale**—Le quatrième rapport d'étape sur la Déclaration sur la frontière intelligente Canada–États-Unis et sur le plan d'action en 32 points a été

publié en octobre 2003[6]. Le BCP a collaboré avec d'autres ministères et organismes faisant partie de la collectivité de la sécurité et du renseignement à la préparation du tout premier énoncé de politique canadienne sur la sécurité nationale intitulé *Protéger une société ouverte : la politique canadienne de sécurité nationale*. Ce document contient un cadre stratégique et un plan d'action qui a pour but de veiller à ce que le Canada soit prêt à affronter les menaces actuelles et futures. Depuis la publication du plan, le BCP surveille sa mise en œuvre par les ministères et organismes responsables et a donné des avis sur des questions liées à sa mise en oeuvre[7].

- **Coordination de la politique internationale et leadership**—Le BCP a fourni conseils et soutien au Premier ministre lors de 19 visites ou sommets multilatéraux et bilatéraux (Assemblée générale des Nations Unies, Sommet des chefs des pays membres du G-8, Sommet du Commonwealth, Forum économique mondial, etc.) et de 18 visites de dignitaires étrangers au Canada (notamment celle de Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies, et de Jacques Chirac, président de la République française). Il a fourni conseils et soutien à des sénateurs et à des députés sur des questions liées à la politique internationale.

  Le BCP a coordonné la politique étrangère, la politique de défense et la politique d'aide au développement du Canada, ce qui a permis à ce dernier de jouer un rôle de premier plan en Afghanistan, en Haïti et en Iraq qui lui a valu le respect de la communauté internationale.

  Des conseils cohérents, complets et opportuns ont permis au Premier ministre de faire la preuve du leadership canadien dans la lutte contre le terrorisme, dans la lutte contre le VIH/sida et au Sommet de Monterrey.

  Le BCP a coordonné et réalisé le document intitulé « *Vers un cadre stratégique international pour le XXI^e^ siècle* » sur lequel sera fondé l'examen intégré de la politique internationale du Canada.

  La proposition novatrice du gouvernement faite à la Réunion des chefs des pays membres du G-20, visant à favoriser un consensus mondial dans la façon de traiter des dossiers complexes comme celui du terrorisme, la santé publique et le VIH/sida, s'est appuyée sur des analyses stratégiques du BCP.

- **Affaires intergouvernementales**—Le BCP a contribué de façon déterminante au leadership du gouvernement du Canada dans les dossiers à forte composante

---

[6] *Ces documents sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.canadianembassy.org/border/new-fr.asp.*

[7] *Le document portant sur la politique de sécurité nationale est disponible à l'adresse suivante : http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=NatSecurnat/natsecurnat_f.htm.*

intergouvernementale. Il a notamment participé à l'organisation de plusieurs réunions multilatérales et bilatérales de premiers ministres et de ministres qui ont mis de l'avant le programme intergouvernemental.

La dernière réunion des premiers ministres a eu lieu le 30 janvier 2004. Au cours de la période préparatoire à la réunion, le BCP a été responsable, en collaboration avec le Cabinet du Premier ministre, de l'organisation et de la logistique de la réunion, ainsi que de la préparation de documents d'information sur un grand nombre de questions bilatérales fédérales/provinciales-territoriales. La réunion a été couronnée de succès puisque tous les premiers ministres ont convenu de collaborer. Le Premier ministre a confirmé l'octroi par le gouvernement du Canada d'un montant supplémentaire de 2 milliards $ aux provinces et territoires pour les soins de santé. La viabilité du système des soins de santé est devenue un objectif commun et les parties ont convenu que sa durabilité à long terme n'est pas seulement liée à des considérations financières, mais aussi à des réformes. Les ministres de la Santé et des Finances ont été chargés de se réunir et d'examiner les questions liées à la viabilité du système de santé. On y a aussi décidé de prévoir une réunion des premiers ministres plus tard en 2004.

Les premiers ministres ont en outre discuté de santé publique et décidé de considérer la création d'une agence de santé publique du Canada comme une priorité majeure tout en précisant que cette agence ne dédoublerait pas les efforts actuels des provinces et des territoires mais qu'elle les coordonnerait. Au cours de la discussion des premiers ministres sur la gestion des urgences, le vice-premier ministre et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile a été chargé de rencontrer ses homologues des provinces et territoires. Le ministre des Affaires intergouvernementales a été chargé, à titre de représentant fédéral, de rencontrer les ministres provinciaux pour examiner des possibilités de collaboration plus étroite dans le cadre des relations canado-américaines et d'examiner le rôle des provinces et territoires dans les tribunes internationales.

Une autre réalisation importante a été la conclusion de l'examen triennal de l'Entente cadre sur l'union sociale (ECUS), qui a été appuyé par le Conseil ministériel sur la refonte de la politique sociale et dont les résultats ont été présentés aux premiers ministres provinciaux et territoriaux en juillet 2003. La conclusion de l'examen de l'ECUS a permis aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (à l'exception du Québec qui n'avait pas signé l'ECUS en 1999) d'examiner les réalisations antérieures et de concevoir des possibilités d'améliorer la mise en œuvre de l'ECUS et la collaboration intergouvernementale dans le domaine de la politique sociale.

- **Villes et collectivités**—Au cours de la brève période s'étendant de décembre 2003 à mars 2004, le Secrétariat des villes a entrepris de mettre en place la capacité opérationnelle d'élaboration des politiques et de recherche nécessaires pour faire progresser le programme pour les villes et les collectivités au sein du gouvernement du Canada et avec les autres paliers de gouvernement.

2. Participation et engagement des intervenants dans le programme d'action

Nous exposons brièvement ci-dessous quelques cas de participation active des intervenants à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques gouvernementales.

- **Villes et collectivités**—Le programme d'action concernant les villes et les collectivités est celui qui pose le plus grand défi associé à des questions stratégiques horizontales complexes : un besoin accru d'intégration entre les ministères, les divers paliers de gouvernement, les disciplines, les secteurs et les portefeuilles afin d'atteindre des résultats et de les communiquer. Le Secrétariat des villes a donné au Premier ministre et au secrétaire parlementaire des conseils reposant sur une solide connaissance des quatre piliers interdépendants du développement durable (économique, environnemental, social et culturel). Ces quatre piliers ont des liens avec les politiques de nombreux ministères fédéraux et exigent un degré élevé de collaboration interministérielle.

  Avec le concours des membres de la famille fédérale dans les régions, le Secrétariat a aidé le secrétaire parlementaire chargé des villes à faire participer les municipalités, grandes et petites, et à veiller à ce que leur voix soit entendue à l'échelle nationale. En janvier 2004, le secrétaire parlementaire a entamé une série de consultations avec les représentants municipaux élus et les intervenants communautaires à travers le pays. À la fin de mars 2004, il s'était rendu dans les dix provinces.

  Le Secrétariat apporte son soutien au Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités du Premier ministre, créé en février 2004 avec pour mandat de donner des conseils afin d'aider le gouvernement du Canada à formuler sa politique en ce qui concerne le Nouveau pacte. Le Secrétariat a assuré la coordination sur le plan logistique et sur celui du contenu de la première réunion du comité qui s'est tenue à Ottawa les 23 et 24 mars 2004.

- **Le rôle du Canada dans le monde**—Par la création du Secrétariat des affaires internationales et du Secrétariat aux relations canado-américaines, l'année 2003-2004 a été marquée par une collaboration et une coopération accrues à l'échelle pan gouvernementale dans des domaines comme la diplomatie, la défense, le commerce et l'aide au développement. Outre le leadership du BCP dans le cadre de l'apport d'une certaine cohérence dans le programme intérieur et le programme international du Canada, cette période a été jalonnée de premiers pas importants vers une approche pan gouvernementale des relations canado-américaines et du rôle du Canada dans le monde.

- **Autochtones du Canada**—Au cours de 2003-2004, Affaires intergouvernementales (AI) du BCP a coordonné la participation fédérale à une réunion avec les sous-ministres de la Saskatchewan ayant d'importantes responsabilités dans les programmes destinés aux Autochtones. Plusieurs

possibilités de collaboration plus étroite et plus efficace en vue d'améliorer les conditions socioéconomiques des Autochtones ont été cernées et font actuellement l'objet de discussions bilatérales entre les ministères fédéraux et provinciaux/territoriaux concernés. AI a en outre contribué à l'élaboration d'un modèle de participation des Autochtones aux travaux du Forum fédéral-provincial-territorial des ministres de la Santé, en étroite collaboration avec Santé Canada.

- **Métis et Indiens non inscrits**—L'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits, nommé en 1985, remplit un rôle modeste, mais essentiel, puisque ces groupes ne bénéficiaient pas auparavant de la reconnaissance et du soutien qu'ont reçu de la part du gouvernement fédéral les bandes dans les réserves en vertu de la *Loi sur les Indiens*. La Division de l'Interlocuteur fédéral a fait aboutir deux dossiers importants en secondant le Premier ministre et l'Interlocuteur fédéral. Ces deux dossiers sont liés à la coordination de la réponse du gouvernement à l'arrêt *Powley* de la Cour suprême du Canada et à la mise en œuvre de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain. L'arrêt *R. c. Powley* est le premier jugement de la Cour Suprême du Canada visant à déterminer si les communautés métisses possèdent des droits ancestraux aux termes du paragraphe 35(1) de la *Loi constitutionnelle de 1982*. Auparavant, seules les communautés indiennes et inuites avaient réussi à faire reconnaître l'existence de tels droits par les tribunaux. Cette décision a des répercussions dans tout le pays et a une incidence directe sur la gestion des terres et des ressources fédérales et provinciales. Elle soulève en outre un certain nombre de questions importantes (telles que l'identification des Métis qui sont titulaires de droits) auxquelles il faut répondre pour pouvoir veiller au respect des droits des Métis.

  Avec le concours des principaux partenaires (les provinces et les organisations métisses), le gouvernement fédéral a élaboré une stratégie proactive en vue de réagir aux conséquences immédiates de l'arrêt *Powley*. En février 2004, l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits a reçu l'approbation du gouvernement et des fonds, par l'intermédiaire du Budget 2004, afin de diriger l'élaboration d'une « réponse provisoire à l'arrêt *Powley* » au cours de la prochaine année.

  Dans les diverses villes désignées en vertu de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, les fonctionnaires fédéraux élaborent, en étroite collaboration avec leurs homologues provinciaux-territoriaux, les représentants autochtones et d'autres membres des collectivités concernées, des projets innovateurs répondant aux besoins des Autochtones vivant en milieu urbain.

- **Langues officielles**—À la suite de l'annonce concernant la mise en place du Plan d'action sur les langues officielles en mars 2003, pour lequel un budget de 750 millions $ a été débloqué, la Direction des langues officielles du BCP a appuyé le ministre responsable des langues officielles dans les initiatives qu'il a prises pour faire mieux connaître le Plan d'action et la politique des langues officielles à l'échelle nationale. Des représentants de cette direction ont en outre

fait des exposés devant divers auditoires, notamment des coordonnateurs interministériels, des champions des langues officielles et des conseils régionaux fédéraux dans le but d'inciter tous les partenaires à s'engager.

La Direction des langues officielles a mis en place un programme de coordination de cinq ans exposé dans le Plan d'action. Au cours de l'année écoulée, elle a coordonné la mise en œuvre du Plan d'action par les ministères fédéraux qui ont investi dans des programmes de langues officielles dans des domaines clés comme le développement de la petite enfance, l'alphabétisation, l'éducation dans la langue seconde et dans la langue de la minorité, les industries de la langue et le développement économique régional ainsi que l'accès à la justice et aux services de santé.

Un autre volet clé du programme de coordination concerne l'élaboration du Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. Ce cadre fait intervenir directement 11 institutions fédérales ayant des responsabilités clés en matière de langues officielles ainsi que d'autres ministères et organismes fédéraux. Des démarches pour faire participer les principaux ministères au processus d'élaboration de ce cadre et pour renforcer les relations avec les divers intervenants gouvernementaux ont été entamées.

La Direction a fourni des services de secrétariat à plusieurs comités consultatifs interministériels, notamment au Groupe de référence ministériel sur les langues officielles, au Comité des sous-ministres sur les langues officielles et au Comité de soutien sur les langues officielles. Au cours de l'année écoulée, elle a en outre établi le Comité de coordination de la recherche sur les langues officielles dont elle assure la présidence. Elle a supervisé l'élaboration d'un plan de travail pour le comité.

La Direction a en outre établi un processus pour l'examen des documents du Cabinet sous l'angle des langues officielles. Les documents du Cabinet ont été systématiquement examinés afin de s'assurer qu'ils étaient conformes aux politiques et à la législation actuelles en matière de langues officielles.

En outre, conformément au mandat qui lui a été attribué dans le Plan d'action, la Direction a coordonné les consultations avec les collectivités. Elle a élaboré un cycle de consultation conforme au cycle de planification et de rapport sur le rendement du gouvernement fédéral (établissement des priorités et planification opérationnelle au printemps; évaluation du rendement et divulgation des résultats en automne) qui prévoit deux séries de réunions annuelles avec les communautés minoritaires de langue officielle : une au printemps, avec des fonctionnaires des ministères chargés de la mise en œuvre du Plan d'action, et une autre à l'automne, avec les ministres. Des consultations à petite échelle ont également été tenues régulièrement avec divers groupes d'intervenants, notamment avec des représentants des collectivités, les milieux universitaires et des groupes d'intérêt. La liaison avec les collectivités a également été assurée par la participation de la

direction aux travaux de divers comités consultatifs ministériels sur les langues officielles.

- **Relations fédérales-provinciales-territoriales**—Le BCP a coordonné la réponse du gouvernement au rapport de la Commission royale d'enquête sur le renouvellement et le renforcement de notre place au sein du Canada de Terre-Neuve et Labrador, y compris les réunions ultérieures avec le Premier ministre de Terre-Neuve et Labrador. Le processus de suivi de ces réunions a permis d'avoir une meilleure connaissance des besoins et des préoccupations du gouvernement de Terre-Neuve et Labrador.

- **Réglementation intelligente**—Dans le *Discours du Trône* de 2002, le gouvernement s'était engagé à mettre en place une stratégie de réglementation intelligente. Le Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente a été créé. Ce comité conseillera le gouvernement sur la façon de renouveler son système de réglementation afin de créer et de conserver un avantage concurrentiel pour le pays. Le Comité fournit un point de vue externe et des conseils d'experts sur les questions réglementaires actuelles et sur une stratégie réglementaire canadienne pour le XXI^e siècle. Le BCP a appuyé le Comité externe qui a élaboré un rapport sur lequel seront fondées les consultations publiques prévues pour la fin de l'année 2004. Le Comité publiera son rapport final en 2004-2005.

- **Sciences**—Le poste de conseiller national en matière de science auprès du Premier ministre a été créé afin de donner des avis impartiaux sur les orientations et les priorités gouvernementales en matière de sciences et de technologie. Une des nombreuses initiatives consiste à trouver des mécanismes qui permettraient de faire disparaître les obstacles à la collaboration horizontale et à établir des partenariats entre divers ministères, organismes, institutions et fondations et entre le secteur public et le secteur privé.

B. Réaction rapide et coordonnée aux problèmes émergents

Ce résultat est lié au rôle du BCP de repérer les grands problèmes émergents qui touchent le gouvernement et de contribuer à une coordination rapide des actions du gouvernement. Ces problèmes peuvent être liés à des situations de crise (p. ex., le SRAS, la maladie de la vache folle, la situation des pêches sur la côte Est, la panne d'électricité en Ontario, les incendies de forêt en Colombie-Britannique), à des questions qui touchent la bureaucratie fédérale (p. ex., la création de la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar); il s'agit en outre de s'assurer que le gouvernement est prêt à réagir aux menaces potentielles, notamment à celles touchant la sécurité nationale.

L'atteinte de ce résultat est évaluée en ayant recours aux deux indicateurs qui suivent :

- Détection précoce des problèmes.
- Niveau de préparation.

1. Détection précoce des problèmes

Une activité importante des gestionnaires du BCP consiste à détecter les problèmes émergents qui pourraient avoir des incidences importantes sur le gouvernement et sur le pays. Les gestionnaires du BCP y arrivent en demeurant en contact étroit avec leurs homologues de la fonction publique fédérale et avec d'autres gouvernements et des intervenants de l'extérieur.

Un excellent exemple d'intervention efficace du BCP pour détecter des problèmes à un stade précoce est le domaine de l'évaluation du renseignement. Le BCP prépare des évaluations stratégiques et courantes des tendances et événements étrangers qui pourraient avoir un impact sur la sécurité canadienne, sur la politique étrangère et sur nos intérêts économiques. L'Initiative de la sécurité publique et de l'antiterrorisme reste un volet important de ce travail. Les analystes du BCP se basent sur des informations en provenance de nombreuses sources, notamment le renseignement classifié, pour faire des évaluations destinées aux principaux responsables des décisions du BCP, d'Affaires étrangères Canada et d'autres ministères fédéraux.

2. Niveau de préparation

Une des « compétences de base » du BCP a longtemps été sa capacité d'organisation rapide en cas de situation d'urgence, ou d'autres crises, au Canada, ou lorsqu'un problème d'envergure se pose au sein de la bureaucratie fédérale, ou encore lorsque le Premier ministre fait une annonce importante concernant l'appareil gouvernemental. Voici quelques cas dans lesquels le BCP a pris des mesures pour être prêt à faire face à ce type de changements :

- **Soutien à la transition gouvernementale**—Le BCP a apporté son soutien pour l'assermentation du 21^e^ Premier ministre du Canada et du 27^e^ gouvernement canadien. À la suite des changements à l'appareil gouvernemental qui ont été annoncés le 12 décembre 2003 et de l'établissement d'un nouveau processus décisionnel du Cabinet, le BCP a dû travailler en étroite collaboration avec les ministères en vue d'assurer une mise en œuvre rapide et efficace. Il a été nécessaire d'avoir le soutien de cadres supérieurs de la fonction publique à ce moment crucial où le nouveau gouvernement prenait forme. Le BCP a contribué à la transition en fournissant des avis relatifs aux politiques et à l'organisation de l'appareil gouvernemental.

- **Politique autochtone**—Plusieurs mois avant que la Cour suprême ne rende les arrêts *Powley* et *Blais*, le BCP a organisé un exercice interministériel de planification d'urgence. Le but était d'adopter une approche fondée sur des

principes pour élaborer une politique gouvernementale reposant sur des bases saines, quelle que soit l'issue des affaires en instance devant les tribunaux. Les objectifs étaient de maintenir le calme et l'ordre (de limiter les probabilités de désobéissance civile) chez les Métis et les autres parties concernées à la suite des décisions, de mettre celles-ci en œuvre de bonne foi et d'œuvrer dans le contexte du programme d'action fédéral pour les Autochtones. En raison de ces mesures préventives, les ministères fédéraux étaient bien placés pour réagir aux arrêts et n'ont pas eu à subir de conséquences négatives.

- **Sécurité nationale**—Le BCP a mis en œuvre des mesures de sécurité renforcées dans les locaux du BCP et du Cabinet du Premier ministre, incluant l'établissement d'une installation de traitement du courrier à l'extérieur et l'instauration de mesures de sécurité renforcées dans les édifices du BCP. Le BCP a en outre mené son premier exercice sur table de commandement et de contrôle pour la gestion des urgences à l'automne 2003. Enfin, le BCP a dirigé un examen approfondi des systèmes de protection civile du Canada.

C. *Fonctionnement efficace et efficient du gouvernement*

Ce résultat est évalué en ayant recours aux trois indicateurs suivants :

- Des responsabilités claires.
- Réactivité du processus décisionnel.
- Une fonction publique moderne.

1. Clarté des responsabilités

Le gouvernement est déterminé à rétablir la confiance du public dans l'intégrité et la bonne gestion du gouvernement. Voici quelques-unes des principales initiatives entreprises en 2003-2004 :

- Publication de nouveaux guides aux ministres et aux sous-ministres sur la responsabilité et l'obligation de rendre compte et d'un nouveau code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat.

- Présentation au Parlement d'un projet de loi visant à créer un poste de commissaire à l'éthique indépendant et un poste de conseiller sénatorial en éthique.

- Des réformes législatives en matière de financement politique.

- Un projet de loi sur l'enregistrement des partis politiques a été présenté en réponse à la décision de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Figueroa*. Le

projet de loi remplace l'exigence actuelle de soutenir au moins 50 candidats lors d'une élection générale comme condition d'enregistrement des partis, invalidée par la Cour suprême en vertu de la Charte, par une définition du terme « parti politique » et prévoit des mesures anti-abus et des mécanismes de radiation des partis enregistrés pour éviter que des entités ne s'enregistrent uniquement pour avoir accès aux bénéfices financiers qui s'y rattachent.

2. Réactivité du processus décisionnel

Voici quelques-unes des mesures prises par le BCP pour aider à rendre le processus décisionnel plus réactif :

- **Réforme démocratique**—L'élaboration et la publication d'un plan d'action intitulé *Éthique, responsabilité, imputabilité : Plan d'action pour la réforme démocratique* qui a été déposé à la Chambre des communes le 4 février 2004 constitue une première étape importante[8]. Ce plan a pour objet de donner un rôle accru aux parlementaires et inclut un examen préalable des nominations proposées. En outre, le Secrétariat de la réforme démocratique a été créé pour répondre aux exigences courantes du processus de réforme démocratique. Un site Web a également été créé.

- **Sécurité nationale**—En décembre 2003, le gouvernement a créé un nouveau poste de ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile qui a réuni dans un seul portefeuille les principales activités relevant antérieurement du portefeuille du solliciteur général dans le but d'assurer la sécurité des Canadiens et de diriger d'autres activités visant à assurer une protection et une intervention en cas de catastrophe naturelle ou dans les autres situations d'urgence.

  Un nouveau poste de conseiller national en matière de sécurité auprès du Premier ministre a été créé au BCP; ce conseiller est responsable de l'intégration du renseignement, de l'évaluation des menaces et de la coopération interorganismes; il est en outre chargé de conseiller le Premier ministre et le vice-premier ministre en matière de sécurité nationale, ainsi que de diriger l'élaboration et la mise en œuvre de la Politique de sécurité nationale du Canada.

  Un nouveau comité du Cabinet sur la sécurité, la santé publique et la protection civile a été créé également et chargé de gérer la sécurité nationale et les questions liées au renseignement.

- **Évaluation du renseignement**—Au cours de l'exercice écoulé, le Secrétariat de l'évaluation du renseignement du BCP a continué d'être à l'écoute des commentaires, des observations et des demandes des clients et des intervenants

---

[8] *Le document intitulé* Plan d'action pour la réforme démocratique *est disponible à l'adresse suivante :* *http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=Publications&doc=dr-rd/dr-rd_doc_f.htm.*

d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Un sondage auprès de la clientèle a été effectué par un consultant de l'extérieur dans le but d'évaluer la présentation, le contenu, l'utilité et l'efficacité de ses produits. Quelque 112 interviews ont été menées auprès de chefs de missions canadiens et de sous-ministres et sous-ministres adjoints d'un grand nombre de ministères et organismes gouvernementaux. Ces intervenants ont indiqué, dans le cadre de cette enquête, que la qualité des produits du Secrétariat de l'évaluation du renseignement et que la réactivité de la direction et du personnel du Secrétariat aux commentaires, observations et demandes des clients s'étaient nettement améliorées depuis quelques années.

Le Secrétariat a en outre continué de s'efforcer d'améliorer ses relations de travail avec les autres organismes semblables de la collectivité du renseignement afin d'accroître l'échange d'information et la collaboration. Des améliorations stratégiques ont été apportées grâce au processus du Groupe interministériel d'experts en évaluation/Comité d'évaluation du renseignement et grâce au recours à des experts d'autres ministères et à d'autres experts étrangers pour améliorer les produits et accroître la coopération. Le Secrétariat a en outre continué d'apporter son soutien à l'Association canadienne des analystes professionnels du renseignement créée récemment dans le but d'encourager dans la collectivité canadienne du renseignement l'échange d'information, et de faire la promotion de la formation et de critères d'analyse très rigoureux.

- **Relations canado-américaines**—La cohérence et la gestion des relations canado-américaines à l'échelle pan gouvernementale ont été encouragées par la création d'un comité du Cabinet chargé des relations canado-américaines et d'un secrétariat aux relations canado-américaines au BCP, par la nomination d'un secrétaire parlementaire auprès du Premier ministre chargé des relations canado-américaines et par un projet de secrétariat à l'ambassade canadienne à Washington pour faciliter l'élargissement du rôle des parlementaires et soutenir des activités bilatérales avec les provinces.

- **Évaluation des risques**—Le BCP a élaboré un cadre visant à guider les ministères et organismes dans l'application du principe de précaution au processus décisionnel.

Le BCP a continué d'examiner des possibilités d'accroître l'efficience et l'efficacité des processus décisionnels gouvernementaux pour la promotion des priorités gouvernementales. C'est un objectif du *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

3. Une fonction publique moderne

Le BCP a collaboré toute l'année avec d'autres organismes centraux, notamment avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, pour mettre de l'avant le programme de gestion de la fonction publique du gouvernement. Voici quelques-unes des principales mesures qui ont été prises :

- **Modernisation de la fonction publique**—Sous la direction du greffier du Conseil privé, à titre de chef de la fonction publique, d'importants progrès ont été réalisés en ce qui concerne plusieurs initiatives importantes, notamment la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Cette loi est actuellement mise en œuvre afin de produire un système de gestion des ressources humaines moderne et d'établir un nouveau partenariat entre les syndicats et la direction.

- **Compétences en leadership**—On a amorcé l'élaboration d'une série révisée de compétences en leadership afin de garantir la mise en œuvre de critères homogènes en matière d'excellence en leadership à l'échelle de la fonction publique, sur lesquels on s'appuiera pour apporter des améliorations et des changements dans la formation de base des cadres supérieurs, le recrutement, la promotion, etc. Un programme d'échange avec le secteur privé (« Établir des ponts ») a été mis en place dans le but d'enrichir le perfectionnement professionnel des cadres supérieurs, d'acquérir de l'expertise dans des domaines précis dans le secteur privé et de modeler la culture des organisations par des rencontres avec des présidents invités.

À titre de chef de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a publié le *Onzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*[9].

D. Accès rapide au savoir et à l'information institutionnels du BCP

Une priorité interne majeure du BCP concerne l'amélioration de l'accès qu'ont les cadres à la mémoire institutionnelle et aux ressources d'information du BCP. Tel que mentionné ci-dessous, des progrès considérables ont été réalisés au cours des deux dernières années et les efforts seront poursuivis en 2004-2005 et au cours des années suivantes.

Ce résultat est évalué en se basant sur les deux indicateurs suivants :

- Quantité d'information disponible pour les cadres du BCP.
- Disponibilité des outils d'analyse des politiques.

1. Quantité d'information disponible pour les cadres du BCP

Les cadres du BCP ont aisément accès à de l'information concernant les années antérieures, sur support papier, dans les dossiers du BCP et, de plus en plus, en version électronique, par le biais du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI). Le SGDDI a été mis en œuvre dans six secrétariats

---

[9] *Le* Onzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada *est disponible à l'adresse suivante :* http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=report.

supplémentaires au cours de l'année 2003-2004. Les dossiers principaux de documents du Cabinet et les dossiers officiels du BCP sont conservés pendant une période de 30 ans, ce qui permet l'accès à de l'information sur les années antérieures à des fins de recherche, ainsi qu'aux fins de l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels et des demandes faites en vertu de la loi. La documentation qui était initialement conservée en dehors du système des dossiers officiels (p. ex., les dossiers conservés par les cadres du BCP dans leur bureau personnel et sur les disques durs de leurs ordinateurs) est intégrée de façon systématique aux dossiers officiels du BCP pour assurer l'accessibilité de tous les documents. Cette stratégie soutient activement la capacité d'élaboration des politiques du BCP en permettant que les informations essentielles soient bien organisées et accessibles rapidement, sous quelque forme que ce soit.

Une nouveauté importante au cours des deux dernières années est l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'établissement de centres de documents et d'information décentralisés dans les divers secrétariats d'orientation. Cette initiative permet aux cinq centres qui ont été créés jusqu'à présent d'avoir accès aux dossiers officiels; elle permet en outre aux cadres des secrétariats d'obtenir l'aide de spécialistes en gestion de dossiers. Les commentaires des cadres sur ce service sont très favorables.

Les cadres du BCP ont accès à un large éventail de ressources d'information par ordinateur. Les outils incluent un Intranet ministériel constamment mis à jour qui donne accès à une bibliothèque virtuelle de dictionnaires, d'encyclopédies, d'index et d'autres sources de référence mis en réseau et d'un système de coupures de presse électroniques. Le centre d'information de la bibliothèque donne accès aux journaux, périodiques, livres, banques de données en ligne et à de nombreuses autres ressources d'information. L'accès par ordinateur aux publications, aux dossiers et à la correspondance est assuré respectivement par WebOPAC, par le SGDDI et par WebCIMS. Des mesures sont prises pour s'assurer que les utilisateurs sont capables d'utiliser de façon efficace les diverses ressources : initiation et formation en tenue de dossiers, séances d'orientation sur la gestion de l'information et la technologie de l'information pour tous les nouveaux employés, formation et encadrement sur le SGDDI et sur ForeMost (le système de gestion des dossiers du ministère), Web OPAC de la bibliothèque (le catalogue de la bibliothèque du ministère) et système des coupures de presse électroniques. Des examens de la mise en œuvre du SGDDI et des centres de documents et d'information nous permettent d'améliorer sans cesse nos services.

Le BCP a poursuivi la mise en œuvre de nouvelles technologies permettant de donner un accès fiable, rapide et sûr aux systèmes ministériels aux employés qui travaillent à l'extérieur des bureaux du ministère ou à domicile. Les employés ont maintenant accès à des ordinateurs portables munis de disques durs codés et d'un système téléphonique sécurisé de connectivité au réseau.

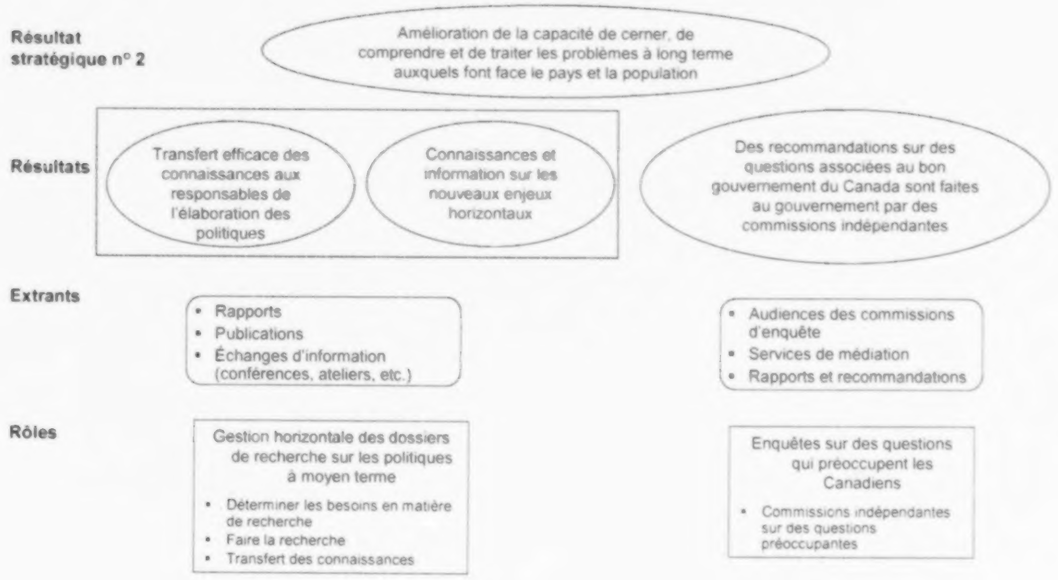
2. Disponibilité des outils d'analyse des politiques

Le BCP a commencé à élaborer des outils d'analyse des politiques permettant de rendre le processus d'élaboration des politiques plus efficient et plus efficace. C'est notamment le cas en ce qui concerne le modèle de mémoire au Cabinet qui est accessible à tout le personnel sur l'Intranet du BCP. Ce modèle contient des instructions sur le contenu et la présentation du mémoire afin de guider les analystes dans leur tâche.

Résultat stratégique no 2—Recherche et enquêtes indépendantes

Le modèle logique pour le résultat stratégique n° 2 est représenté par la figure 3.

Figure 3 : Modèle logique pour le Résultat stratégique n° 2



L'évaluation de la contribution du BCP à l'atteinte du résultat stratégique n° 2 est faite d'après le rendement de l'organisation dans l'atteinte des résultats escomptés suivants :

- Transfert efficace des connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques
- Connaissances et information sur les nouveaux enjeux horizontaux
- Des recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada sont faites au gouvernement par des commissions indépendantes

Le Projet de recherche sur les politiques est responsable des deux premiers résultats, et les commissions d'enquête indépendantes, du dernier.

La série préliminaire d'indicateurs de rendement est représentée au tableau 3.

Tableau 3— Indicateurs de rendement pour les résultats clés du Résultat stratégique n° 2

Résultats	Indicateurs de rendement	Mesures/Commentaires
Transfert efficace des connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques	Degré de collaboration avec les ministères.	Degré de participation des ministères à des projets de recherche.
	Nombre d'événements parrainés par le PRP auxquels participent de hauts fonctionnaires.	Participation aux tables rondes, ateliers, conférences, et publications corrélatives.
	Nombre de lecteurs des publications du PRP (*Horizons*, p. ex.).	Sondage auprès des lecteurs des publications du PRP.
Connaissances et information sur les nouveaux enjeux horizontaux	Mesure dans laquelle les rapports du PRP sont appréciés et utilisés par les décideurs de la fonction publique. Degré d'utilisation des recommandations ou des analyses du PRP dans la préparation de documents et de déclarations importantes du gouvernement (discours du Trône, budget fédéral, etc.).	Nécessiterait un sondage auprès des responsables des politiques dans le cadre d'une étude d'évaluation périodique.
Des recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada sont faites au gouvernement par des commissions indépendantes	Mesure dans laquelle une commission fait des recommandations pertinentes au mandat.	Examen des recommandations.

A. Transfert efficace des connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques

On a recours à des conférences thématiques, des ateliers de recherche, des tables rondes d'experts et des programmes de publication pour faciliter la mise en œuvre des projets de recherche et réaliser le transfert des connaissances entre chercheurs et responsables des politiques.

En 2003, le PRP et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSHC) ont uni leurs efforts pour parrainer les Tables rondes de recherche du PRP-CRSHC. Cette série de tables rondes donne à des chercheurs universitaires et à de hauts fonctionnaires fédéraux l'occasion d'examiner les enjeux liés aux projets de recherche horizontale du PRP, sur le plan des politiques, et d'en discuter.

Le PRP publie la revue *Horizons*, qui vise à favoriser l'échange de renseignements entre les chercheurs de l'administration fédérale. *Horizons* met l'accent sur les travaux des chercheurs en politiques des ministères fédéraux et d'experts de l'extérieur touchant des domaines étroitement liés aux projets de recherche horizontale et aux activités du PRP. Au cours de l'année écoulée, trois numéros (*Vieillissement de la population et flexibilité du cycle de vie* (vol. 6, n° 2), *Le capital social* (vol. 6, n° 3) et *Développement durable* (vol. 6, n° 4) ont été diffusés parmi les 4 000 membres de la collectivité de la recherche en politiques.

Les objectifs du PRP en ce qui concerne le renforcement de la capacité de recherche en politiques et la création d'une infrastructure de soutien sont atteints en grande partie grâce au processus de collaboration qui entoure les activités de recherche et les nombreuses activités de partenariat mentionné ci-dessus, étant donné que chaque projet représente pour les chercheurs et les analystes une tribune qui leur permet d'échanger de l'information et d'établir des réseaux professionnels qui renforcent la collectivité. En outre, le Groupe de données de recherche sur les politiques et le Programme de formation en recherche sur les politiques aident à renforcer la collectivité et l'infrastructure de la recherche sur les politiques.

Le directeur exécutif du PRP préside le Groupe de données de recherche sur les politiques (GDRP), forum interministériel indépendant pour l'identification des lacunes dans les données et pour une collaboration dans le développement de nouveaux produits. En 1999, 23 projets d'élaboration de données ont été mis en place dans le cadre de l'Initiative pour l'identification des lacunes dans les données. Une évaluation approfondie des projets en cours a été faite en juin 2003.

Le Programme de formation en recherche sur les politiques (PFRP) a pour but d'attirer dans la fonction publique des étudiants diplômés hautement qualifiés qui se sont spécialisés en recherche sur les politiques. Le programme, qui est géré par le PRP, donne accès à des postes en recherche stratégique dans les divers ministères. Le programme est actuellement constitué de deux groupes de dix participants. Il ne sera pas prolongé parce qu'on n'a pas pu trouver de source de financement à cette fin.

B. *Connaissances et information sur les nouveaux enjeux horizontaux*

Le Projet de recherche sur les politiques (PRP) élabore et exécute des projets de recherche en partenariat avec des ministères fédéraux. De petites équipes de recherche sont formées pour chaque projet; elles constituent le noyau d'équipes regroupant un plus grand nombre d'experts et d'analystes des ministères participants. Les plans de travail et les échéanciers pour les projets sont établis de façon à ce qu'ils soient conformes au cycle des activités stratégiques et de planification du gouvernement fédéral.

Les travaux de recherche effectués au cours de l'exercice 2003-2004 incluent les activités et les rapports s'inscrivant dans le cadre des projets qui suivent. Ces projets indiquent comment les rapports du PRP ont été utilisés par les décideurs de la fonction publique.

1) Développement durable

En novembre 2003, le PRP a publié un rapport intitulé *Faire avancer le développement durable au Canada : Enjeux en vue de l'élaboration de politiques et besoins en matière de recherche*. Ce document a été largement diffusé dans les milieux gouvernementaux et a été présenté au Comité de l'environnement et du développement durable de la Chambre au cours de son audience du 19 avril 2004.

À l'automne 2003, l'équipe du PRP chargée du projet sur le développement durable a lancé un nouveau projet concernant la gestion de l'eau douce. La publication par Ressources naturelles Canada d'une étude conjointe sur la responsabilité sociale des entreprises et celle par Environnement Canada d'une étude conjointe sur l'environnement et le commerce sont d'autres produits du savoir issus du Projet sur le développement durable.

Le développement durable est le thème principal du numéro de mars de la revue *Horizons* (volume 6, numéro 4).

2) Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion

Ce projet fait progresser la connaissance sur la pauvreté et l'exclusion et évalue les orientations futures probables des politiques en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Au printemps 2003, un groupe de travail interministériel a été créé pour diriger le projet. Le nombre considérable de documents provenant des ministères participants et d'autres sources a permis de produire un compendium de la recherche la plus récente sur le sujet.

Un rapport sommaire des constatations faites dans le cadre de ce projet a été présenté à une réunion de sous-ministres adjoints (SMA) en juillet 2003. Une version élargie du rapport a été examinée à l'International Institute on Social Policy de l'Université Queen's en août, dans le cadre d'une réunion à laquelle ont participé de hauts fonctionnaires des

deux paliers de gouvernement, ainsi que des représentants des milieux universitaires et d'organisations non gouvernementales.

La phase actuelle est axée sur des questions précises et des politiques innovatrices en réponse à ces problèmes. Elle a été amorcée par la table ronde du PRP-CRSHC de novembre 2003 qui a aidé à clarifier la nouvelle orientation stratégique. Une conférence a été organisée en décembre dans le but d'examiner la pertinence des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion axée sur les biens. Selon des experts en politique sociale et des fonctionnaires responsables des politiques, la conférence a constitué un tournant dans la compréhension et le progrès des connaissances sur le rôle potentiel des stratégies axées sur les biens dans l'élaboration de la politique sociale au Canada.

Après la conférence, le PRP a publié un rapport de synthèse décrivant les principaux enjeux. Le rapport a reçu un accueil favorable dans la fonction publique et est également utilisé comme ouvrage de référence par les administrations municipales et les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que par des établissements de recherche en politique sociale canadiens et étrangers. Peu après la conférence, le gouvernement a annoncé dans son budget la création d'un bon d'études, ce qui constitue une politique axée sur les biens.

En mars 2004, le PRP a été invité à exposer les résultats de ce projet dans le cadre du Forum de la haute direction, à Halifax.

3) Le capital social comme instrument de politique publique

L'objectif de ce projet de recherche horizontale du PRP de deux ans est d'examiner le rôle et la contribution potentiels du capital social à la politique publique. La première phase du projet était axée sur la mise en place d'un consensus sur une définition opérationnelle et un cadre conceptuel pour l'analyse et la mesure du capital social aux fins de la politique publique. La deuxième phase, qui est en cours, consiste à déterminer les secteurs clés de politiques et de programmes où l'application du capital social peut jouer un rôle important.

En mai 2003, le PRP a produit trois documents d'information qui ont été bien accueillis (sur la conceptualisation, la mesure et les incidences stratégiques du capital social) et qui a préparé le terrain pour un atelier interministériel, en juin. L'atelier, auquel ont participé 50 chercheurs en politiques et cadres supérieurs de 15 ministères et organismes et des experts canadiens et étrangers, a été une occasion de recueillir des informations et des recommandations sur l'utilisation du capital social pour la politique publique. Les conclusions de cet atelier ont été présentées à une réunion du comité consultatif de SMA en juillet.

Les conclusions de l'atelier ont également servi de guide pour la production d'un document de discussion intitulé *Capital social : Miser sur une approche fondée sur les réseaux*, contenant un cadre conceptuel pour l'application du capital social dans le contexte des politiques. Le cadre a été présenté au mois d'août à l'International Institute on Social Policy de l'Université Queen's, puis a fait l'objet de discussions entre des

universitaires et de hauts fonctionnaires dans le cadre d'une table ronde du PRP-CRSHC au mois d'octobre.

En novembre, le PRP a organisé avec le concours de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et avec l'aide de six ministères et organismes fédéraux une conférence de tout premier plan dans le but d'examiner le rôle du capital social dans la gestion de la diversité et de l'intégration des immigrants.

Les résultats de la conférence ont été diffusés parmi les responsables des politiques par l'intermédiaire d'un rapport produit et distribué par le PRP. Une collaboration spéciale avec la *Revue de l'intégration et de la migration internationale* a également été instaurée pour la publication d'un numéro spécial sur le capital social et l'intégration des immigrants. Un numéro de la revue *Horizons* (volume 6, numéro 3) consacré au capital social a été publié en novembre pour coïncider avec la conférence.

Dans le cadre de ses activités de mesure, le PRP a également collaboré avec Statistique Canada et des experts des milieux universitaires à l'évaluation de divers outils de mesure du capital social.

4) Vieillissement de la population et flexibilité des parcours de vie

Ce projet a été mis en œuvre dans le but d'évaluer les incidences sociales et économiques du vieillissement de la population et les répercussions probables de diverses politiques sur l'organisation du travail et d'autres activités au cours de la vie.

Le projet a été le sujet principal du numéro de juin 2003 de la revue *Horizons* (volume 6, numéro 2). Les progrès réalisés ont été examinés dans le cadre d'une réunion des SMA concernés, en juillet 2003.

Au début de janvier 2004, on a lancé une discussion sur des politiques pratiques dans le cadre d'un atelier ministériel; à la fin janvier, les participants à une table ronde du PRP-CRSHC, formée d'éminents universitaires canadiens et de hauts fonctionnaires, ont examiné le cadre conceptuel proposé. À l'issue de ces discussions, le PRP a publié en mars 2004 un document de travail intitulé *Le rôle pivot de l'augmentation des choix dans la décision de la retraite* qui constitue pour le gouvernement fédéral un cadre d'analyse solide pour l'élaboration de politiques permettant de faire face aux incidences économiques et financières probables associées au vieillissement de la population tout en offrant aux gens davantage de choix au cours de leur vie.

5) Liens nord-américains

Les trois projets en cours sur les liens nord-américains se sont poursuivis durant l'année écoulée. Plusieurs autres ministères fédéraux y ont participé, notamment Industrie Canada, Commerce international, Affaires étrangères, Finances, Statistique Canada et Santé. Les conclusions initiales et les progrès réalisés ont été examinés dans le cadre d'une réunion des SMA concernés en décembre 2003. En outre, les médias et plusieurs ministres y ont fait référence.

L'objectif du **Projet de coopération internationale en matière de réglementation** est d'évaluer les retombées économiques potentielles de la coopération dans ce domaine, de déterminer les secteurs où les règlements constituent un obstacle au commerce et à la croissance et de trouver des possibilités d'accroître la coopération pour réduire ces obstacles, principalement dans un contexte nord-américain.

Les conclusions préliminaires ont été présentées et ont fait l'objet de discussions à diverses réunions du groupe de travail interministériel sur le projet. On a en outre fait des exposés et tenu des discussions ayant pour objet d'évaluer les enjeux prioritaires potentiels d'une coopération entre le Canada et les États-Unis en matière de réglementation (médicaments, instruments médicaux, nouvelles substances chimiques, pesticides).

Une table ronde du PRP-CRSHC à laquelle ont participé des représentants des milieux universitaires, du gouvernement et du secteur privé a été organisée en février 2004 dans le but d'examiner les économies de coûts et les gains en efficacité potentiels d'une coopération plus étroite avec les États-Unis en matière de réglementation.

Le projet de recherche intitulé **Évolution vers une union douanière** examine les enjeux liés à l'harmonisation des tarifs extérieurs et à la suppression des règles d'origine entre le Canada et les États-Unis et leurs incidences. Les résultats de cette étude ont été communiqués à des réunions du groupe de travail interministériel au cours de l'année et, en mars 2004, à une table ronde du PRP-CRSHC réunissant des experts étrangers et canadiens de renom.

L'objectif du projet **Émergence de régions frontalières** est de démontrer l'existence et de déterminer la portée et la nature des régions transfrontalières canado-américaines; il a en outre pour objet d'examiner leurs incidences pour le gouvernement du Canada sur le plan des politiques. Plusieurs tables rondes réunissant des experts des ministères participants et de diverses universités, portant principalement sur le sujet de l'effet frontalier et du flux des échanges commerciaux entre provinces et États, ont été organisées. Des études ayant pour but d'améliorer les méthodes utilisées pour évaluer le degré d'intégration transfrontalière régionale ont été faites.

Une réunion élargie du groupe de travail interministériel, qui a eu lieu en décembre 2003, a permis aux représentants du PRP et de plusieurs ministères participants de présenter des conclusions empiriques sur les trois axes de recherche mentionnés ci-dessus. Sur la recommandation du PRP, un comité spécial réunissant des représentants du PRP, d'Industrie Canada et de Statistique Canada prépare un inventaire des données nord-américaines disponibles et élabore une banque de données nord-américaines qui pourrait être installée à Statistique Canada et être accessible à divers clients du secteur public et du secteur privé.

6) Génomique

En janvier 2004, le PRP a publié *Génomique, santé et société : Questions émergentes pour les politiques publiques*. Cet ouvrage réunit 14 articles portant notamment sur la

médecine génétique et la protection de la vie privée, les questions de propriété intellectuelle et les conséquences pour les pays en voie de développement.

En mars 2004, le PRP a organisé, avec le concours des responsables de la Stratégie canadienne de la biotechnologie et du Comité consultatif canadien de la biotechnologie, un symposium dans le cadre duquel ont été examinées les incidences de la génomique sur la politique publique.

7) Autochtones en milieu urbain

En octobre 2003, le PRP a publié, en collaboration avec le Bureau de l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits, un document intitulé *Des gens d'ici : Les Autochtones en milieu urbain*. Ce document a été mis en vedette à la Conférence sur les stratégies autochtones d'octobre 2003.

C. Recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada

Un indicateur clé du rendement est la mesure dans laquelle une commission fait des recommandations pertinentes au mandat.

En 2003-2004, le rôle de la Commission sur les revendications particulières des Indiens est resté d'aider les membres des Premières nations et le Canada pour le règlement des revendications territoriales particulières. La Commission joue un rôle quasi judiciaire et offre un mécanisme d'appel pour l'examen des décisions du gouvernement sur les revendications faites par les Premières nations. La Commission mène des enquêtes impartiales en réponse à une demande d'une Première nation quand :

- La Première nation remet en question la décision du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien de rejeter sa revendication particulière; ou

- La Première nation n'est pas d'accord avec les critères applicables aux indemnités dans le cadre de la négociation d'un règlement avec le gouvernement.

À la demande du gouvernement ou d'une Première nation, la Commission fournit des services de médiation ou de facilitation au sujet des revendications.

Depuis sa création en 1991, la Commission a préparé et publié des rapports sur 60 enquêtes, dont 29 ont été acceptées pour la poursuite des négociations ou réglées. En juillet 2004, la Commission menait 30 enquêtes. En 2003-2004, elle a publié quatre rapports d'enquête.

En 2003-2004, le nombre de demandes concernant les services de médiation de la Commission a continué d'augmenter. Des services ont été offerts pour 18 des revendications en cours, dont 15 dans le cadre de négociations officielles entre les Premières nations et le gouvernement, et trois dans le cadre de projets pilotes. Pendant

l'année, un règlement négocié est intervenu pour quatre revendications. En tout, le service de médiation a participé à environ 174 réunions au sujet de ces 18 revendications.

La Commission veille à ce que des mécanismes et processus efficaces soient en place pour lui permettre de maintenir le niveau de qualité et d'impartialité élevé de ses services. Un aspect unique et important des processus d'enquête et de médiation de la Commission est que les séances ont lieu dans la collectivité de la Première nation concernée pour permettre à toutes les parties d'avoir un contact avec l'environnement et les enjeux. Cette façon de procéder permet en outre aux anciens de la collectivité d'exposer leur savoir ancestral et de donner des informations fondées sur des faits historiques importants. Le service de recherche donne aux parties des renseignements très utiles enregistrés sur CD-Rom et exposés au cours de ces séances. Cette information est constituée de tous les documents pertinents, en version numérique et classés par ordre chronologique. Le service de recherche aide aussi à identifier les lacunes dans les documents historiques.

Programme de gestion moderne du BCP

En octobre 2003, le BCP a terminé une évaluation de capacité de ses pratiques de gestion, facilitée par des consultants du secteur privé. Les progrès réalisés par le BCP dans la mise en œuvre de son programme de gestion moderne, conformément au cadre de responsabilisation de gestion, sont exposés brièvement ci-dessous.

A. Des employés qualifiés

Pour relever certains des défis que pose la gestion interne au BCP (exposés à la section IV.G) et faciliter la gestion des ressources humaines dans le cadre des priorités du greffier, le BCP a mis en place ses **programmes de perfectionnement et de mieux-être**. Cette initiative inclut le programme du Passeport d'apprentissage, le programme de formation interne, le mentorat, les langues officielles, des activités comme la série des déjeuners d'apprentissage et le Programme de primes et de reconnaissance. Les objectifs des programmes sont de soutenir au sein du ministère les priorités du greffier en matière d'apprentissage et de langues officielles, d'accroître les possibilités d'apprentissage pour tous les employés du BCP et de contribuer à faire du BCP une organisation apprenante.

La participation aux divers ateliers du BCP par le biais du Programme de formation interne a considérablement augmenté. Elle est passée de 153 participants en 2002-2003 à 221, en 2003-2004. Cet accroissement de la participation a touché tous les niveaux du ministère.

Le nombre de participants au programme de mentorat a également augmenté (de 160 à 172). Le nombre total de participants au programme depuis sa création en 1999 est supérieur à 500.

Dix déjeuners d'apprentissage ont eu lieu au cours de l'année; la participation s'est accrue par rapport aux années précédentes. Un site Web a été créé et un comité consultatif de haut niveau a été réactivé.

Des séances d'orientation générale ont été offertes à 160 nouveaux employés et une orientation sur la GI/TI a été offerte à 240 nouveaux employés en 2003-2004; ces séances ont fait l'objet de commentaires élogieux.

B. Gestion des risques

Tel que mentionné à la section IV.G, le BCP est confronté à divers défis et risques dans le soutien qu'il apporte au fonctionnement efficace et efficient du gouvernement et à la mise en œuvre du programme d'action gouvernemental. Le BCP a amorcé une première étape au cours de l'exercice écoulé en ce qui concerne la détection et l'évaluation des risques potentiels. Cette tâche se poursuivra en 2004-2005 dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau processus stratégique et de planification.

C. Gestion de l'information et des connaissances

Tel que mentionné à la section V.D, le BCP continue de réaliser des progrès dans le contexte de l'accroissement de l'accès qu'ont les cadres à sa mémoire institutionnelle et à ses ressources d'information. Les efforts se poursuivront en 2004-2005.

D. Gestion financière

Services ministériels du BCP a continué d'améliorer ses services de communication de l'information financière aux gestionnaires. On a actuellement accès en temps réel aux rapports financiers sur l'Intranet. Le BCP a en outre mis en œuvre un projet visant à mettre à l'essai le module sur les approvisionnements du système financier Free Balance pour les 29 ministères et organismes faisant partie de la grappe du gouvernement fédéral. Le BCP a en outre adapté son système financier pour le rendre compatible avec l'initiative de modernisation des voyages à l'échelle pan gouvernementale.

Annexes

A. **Résultats financiers**

B. **Rapport sur les initiatives horizontales : Langues officielles**

C. **Autres renseignements**

A. Résultats financiers

1. Aperçu du rendement financier

La présente section donne un aperçu du rendement financier à l'aide d'une série de tableaux. La disposition de ces tableaux est la même pour l'ensemble de l'administration fédérale. Tous les chiffres inscrits dans les colonnes « Total des dépenses prévues », « Autorisations totales » et « Total des dépenses réelles » correspondent aux chiffres publiés dans le Budget principal des dépenses de 2003-2004, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 et les Comptes publics de 2002-2003.

2. Tableaux financiers sommaires

En 2003-2004, les tableaux financiers suivants s'appliquaient aux activités du Bureau du Conseil privé :

Tableau A-1	Ressources par résultats stratégiques et secteurs d'activité
Tableau A-2	Sommaire des crédits approuvés
Tableau A-3	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses totales réelles
Tableau A-4	Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses totales réelles
Tableau A-5	Recettes : Recettes disponibles et non disponibles
Tableau A-6	Paiements de transfert

Tableau financier A-1 – Ressources par résultats stratégiques et secteurs d'activité

Secteurs d'activité	Résultats stratégiques (Dépenses réelles de 2003-2004 en milliers de dollars)					
	Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels du gouvernement et soutien approprié à cet égard		Amélioration de la capacité de cerner, de comprendre et de traiter les problèmes à long terme auxquels font face le pays et la population		Secteurs d'activité - Total	
	ETP	**$**	**ETP**	**$**	**ETP**	**$**
Cabinet du Premier ministre	86	7 938 $	-	-	**86**	**7 938 $**
Cabinet de ministres	50	6 518 $	-	-	**50**	**6 518 $**
Bureau du Conseil privé	441	61 274 $	-	-	**441**	**61 274 $**
Commission d'enquêtes,, groupes de travail et autres	-	-	76	11 812 $	**76**	**11 812 $**
Services ministériels	285	50 675 $	-	-	**285**	**50 675 $**
Total du programme	**862**	**126 405 $**	**76**	**11 812$**	**938**	**138 217 $**

Tableau financier A-2 – Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit		2003-2004			
		Total du budget principal des dépenses	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
	Bureau du Conseil privé				
1	Dépenses de fonctionnement	102 156.0	125 813.6	131 386.9	**125 175.5**
(S)	Premier ministre – Traitement et allocation pour automobile	137.2	137.2	141.3	**141.3**
(S)	Président du Conseil privé – Traitement et allocation pour automobile	66.9	66.9	68.9	**68.9**
(S)	Leader du gouvernement au Sénat – Traitement et allocation pour automobile	66.9	66.9	68.9	**68.9**
(S)	Ministres sans portefeuille ou ministres d'État – Allocation pour automobile	23.4	23.4	25.0	**25.0**
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	12 016.0	12 958.4	12 731.0	**12 731.0**
(S)	Dépenses des produits de la vente de biens surplus de la Couronne	-	-	42.7	**6.6**
	Total pour le ministère	**114 466.4**	**139 066.4**	**144 464.7**	**138 217.2**

Les autorités totales pour 2003-2004 incluent le Budget principal des dépenses (114,5 millions $), les budgets supplémentaires des dépenses ainsi que les autres autorisations de fin d'exercice. En 2003-2004, le Conseil privé a toutefois obtenu 30 millions $ supplémentaires:

Budget supplémentaire « A » (26,3 millions $) pour:

- Ressources pour le renouvellement et le renforcement de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et le financement de l'Interlocuteur fédéral (12,0 millions $);
- Ressources pour les dépenses de fonctionnement de la Commission sur les revendications particulières des Indiens (6,2 millions $);
- Ressources pour le financement de nouvelles initiatives et d'un surcroît de charge de travail qui ne sont pas de nature discrétionnaire (4,1 millions $);
- Ressources pour le financement de la mise en œuvre du Plan d'Action sur les langues officielles (2,6 millions $);
- Ressources pour le financement de la prolongation du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines (1,4 million $).

Budget supplémentaire « B » (1,9 million $) pour:

- Report du budget de fonctionnement (1,8 million $) fondé sur une formule fournie et approuvée par le Secrétariat de Conseil du Trésor. Ces ressources ont servi à alléger la charge de travail interne;
- Ressources pour le financement du Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente (0,1 million $).

Ajustements et transferts de fin d'exercice (1,8 million $) pour :

- Compensations pour les conventions collectives (0,9 million $);
- Fonction de contrôleur moderne (0,1 million $);
- Vérification interne (0,1 million $);
- Régimes d'avantages sociaux des employés et autres postes législatifs (0,7 million $).

Tableau financier A-3 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses totales réelles

Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activités (en milliers de dollars)

Secteurs d'activités	ETP	Fonction-nement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles *	Total des dépenses nettes
Cabinet du Premier ministre (Budget principal	85	7 798.2	-	-	7 798.2	-	7 798.2
(dépenses prévues)	85	7 798.2	-	-	7 798.2	-	7 798.2
(autorisations totales)	*85*	*8 863.2*	-	-	*8 863.2*	-	*8 863.2*
(Total des dépenses réelles)	**86**	**7 936.5**	**1.3**	-	**7 937.8**	-	**7 937.8 0**
Cabinets de ministres (Budget principal des	80	9 914.2	-	-	9 914.2	-	9 914.2
(dépenses prévues)	80	9 914.2	-	-	9 914.2	-	9 914.2
(autorisations totales)	*80*	*8 225.7*	-	-	*8 225.7*	-	*8 225.7*
(Total des dépenses réelles)	**50**	**6 490.6**	**27.7**	-	**6 518.3**	-	**6 518.3**
Bureau du Conseil privé (Budget principal des	422	46 114.0	-	2 647.0	48 761.0	-	48 761.0
(dépenses prévues)	422	53 706.6	-	12 297.0	66 003.6	-	66 003.6
(autorisations totales)	*469*	*55 575.5*	*7.0*	*8 747.0*	*64 329.5*	-	*64 329.5*
(Total des dépenses réelles)	**441**	**53 226.4**	**261.9**	**7 785.4**	**61 273.7**	-	**61 273.7**
Commissions d'enquête, groupes de travail et autres (Budget principal	35	4 536.0	-	-	4 536.0	-	4 536.0 0
(dépenses prévues)	35	11 636.0	-	-	11 636.0	-	11 636.0 0
(autorisations totales)	*76*	*11 322.7*	*50.0*	-	*11 372.7*	-	*11 372.7*
(Total des dépenses réelles)	**441**	**53 226.4**	**261.9**	**7 785.4**	**61 273.7**	-	**61 273.7**
Services ministériels (Budget principal des	263	43 457.0	-	-	43 457.0	-	43 457.0
(dépenses prévues)	263	43 714.4	-	-	43 714.4	-	43 714.4
(autorisations totales)	*296*	*47 104.2*	*4 569.4*	-	*51 673.6*	-	*51 673.6*
(Total des dépenses réelles)	**285**	**43 367.1**	**7 308.5**	-	**50 675.6**	-	**50 675.6**
Total (Budget principal des dépenses)	885	111 819.4	-	2 647.0	114 466.4	-	114 466.4 =
(dépenses prévues)	885	126 769.4	-	12 297.0	139 066.4	-	139 066.4
(autorisations totales)	*1,006*	*131 091.3*	*4 626.4*	*8 747.0*	*144 464.7*	-	*144 464.7*
(Total des dépenses réelles)	**938**	**122 408.2**	**8 023.6**	**7 785.4**	**138 217.2**	-	**138 217.2**
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles (dépenses prévues)**							(628.0)
(autorisations totales)							(532.0)
(Réelles)							(532.0)
Coût des services offerts par d'autres ministères (dépenses prévues)							18 860.0
(autorisations totales)							*12 552.3*
(Réelles)							**12 552.3**
Coût net du programme (dépenses prévues)							157 298.4
(autorisations totales)							*156 485.0*
(Réelles)							**150 237.5**

* Anciennement appelé « Recettes affectées aux dépenses ». Parfois, les recettes disponibles peuvent aussi inclure un poste législatif «Dépenses en vertu de l'alinéa 29.1 (1) de la LGFP ».

** Anciennement appelé « Recettes affectées au Trésor ».

Les dépenses prévues pour 2003-2004 incluent les dépenses prévues au Budget principal des dépenses (114,5 millions $) ainsi que les initiatives budgétaires (24,6 millions $) incluses dans le budget de février 2003. Voici une description des initiatives:

Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (9.0 millions $);

Revendication particulières des Indiens (7.1 millions $);

Langues officielles (3.5 millions $);

Interlocuteur fédéral auprès des Métis (3,0 millions $);

Réglementation intelligente (2,0 millions $).

Tableau financier A-4 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses totales réelles

Comparaison historique des dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activités (en milliers de dollars)

			2003-2004			
Secteurs d'activités	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses réelles 2002-2003**	**Total du budget principal des dépenses**	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
Cabinet du Premier ministre	7 537.3	8 136.1	7 798.2	7 798.2	8 863.2	**7 937.8**
Cabinets de ministres	7 606.8	6 388.3	9 914.2	9 914.2	8 225.7	**6 518.3**
Bureau du Conseil privé	49 800.9	57 313.0	48 761.0	66 003.6	64 329.5	**61 273.7**
Commissions d'enquête, groupes de travail et autres	18 783.3	18 876.4	4 536.0	11 636.0	11 372.7	**11 811.8**
Services ministériels	38 575.3	47 242.9	43 457.0	43 714.4	51 673.6	**50 675.6**
Total	**122 303.6**	**137 956.7**	**114 466.4**	**139 066.4**	**144 464.7**	**138 217.2**

L'écart (6,3 millions $) entre les autorisations totales d'un montant de 144,5 millions $ pour le Bureau du Conseil privé et les dépenses réelles de 138,2 millions $ pour 2003-2004 est dû à une utilisation moins élevée que prévu des ressources. La répartition par secteur d'activité est la suivante:

- un écart de 2,6 millions $ dans les cabinets de ministres (y compris le Cabinet du Premier Ministre) en raison d'une utilisation moins élevée que prévu des ressources;

- un écart de 3,1 millions $ au Bureau du Conseil privé dû à des paiements de contribution et des dépenses de fonctionnement moins élevés que prévu;

- un surplus de 0,4 million $ pour le secteur d'activité « Commissions d'enquête, groupes de travail et autres » en raison de dépenses moins élevées que prévu;

- un écart de 1,0 million $ dans le secteur d'activité « Services ministériels » dû à une utilisation moins élevée que prévu des ressources.

Tableau financier A-5 – Recettes : Recettes disponibles et non disponibles

Recettes par secteur d'activités (en milliers de dollars)

Recettes disponibles	Recettes réelles 2001-2002	Recettes réelles 2002-2003	2003-2004 Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Cabinet du Premier ministre	-	-	-	-	-
Cabinets de ministres	-	-	-	-	-
Bureau du Conseil privé	-	-	-	-	-
Commissions d'enquête, groupes de travail et autres	-	-	-	-	-
Services ministériels	-	-	-	-	-
Total des recettes disponibles	-	-	-	-	-
Recettes non disponibles					
Recettes prévues	-	-	-	-	-
Recettes non prévues	1 100.6	972.6	628.0	532.0	532.0
Total des recettes non disponibles	**1 100.6**	**972.6**	**628.0**	**532.0**	**532.0**
Total des recettes	**1 100.6**	**972.6**	**628.0**	**532.0**	**532.0**

Détails des recettes non prévues (en milliers de dollars)

Recettes non disponibles	Recettes réelles 2001-2002	Recettes Réelles 2002-2003	2003-2004 Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Recettes prévues	-	-	-	-	-
Recettes non prévues					
Recouvrements de dépenses d'exercices antérieurs	256.0	259.1	250.0	340.5	340.5
Redressements des créditeurs de l'exercice précédent	359.7	238.4	350.0	131.5	131.5
Produits de la vente de biens excédentaires de l'État	8.0	6.6	5.0	36.0	36.0
Vente de textes réglementaires en vertu de la *Loi sur les textes réglementaires*	1.4	0.9	1.0	1.0	1.0
Produits des ventes	17.7	23.2	18.0	16.1	16.1
Recettes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*	2.7	2.4	3.0	3.3	3.3
Projet de recherche sur les politiques (PRP) - Recettes de conférence	453.7	440.9	0.0	0.0	0.0
Divers	1.4	1.1	1.0	3.6	3.6
Total des recettes non disponibles	**1 100.6**	**972.6**	**628.0**	**532.0**	**532.0**

Tableau financier A-6 – Paiements de transfert

Paiements de transfert par secteur d'activités (en millier de dollars)

			2003-2004			
Secteurs d'activités	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses réelles 2002-2003**	**Budget principal des dépenses**	**Dépenses prévues**	**Autorisation totales**	**Dépenses réelles**
SUBVENTIONS						
Cabinet du Premier ministre	-	-	-	-	-	-
Cabinets de ministres	-	-	-	-	-	-
Bureau du Conseil privé						
Institut des relations intergouvernementales, Université Queen's	53.0	53.0	53.0	53.0	53.0	**53.0**
Commissions d'enquête, groupes de travail et autres	-	-	-	-	-	-
Services ministériels	-	-	-	-	-	-
Total des subventions	**53.0**	**53.0**	**53.0**	**53.0**	**53.0**	**53.0**
CONTRIBUTIONS						
Cabinet du Premier ministre	-	-	-	-	-	-
Cabinets de ministres	-	-	-	-	-	-
Bureau du Conseil privé						
Négociations sur l'autonomie gouvernementale des Autochtones	1 652.2	1 578.3	-	-	-	-
Rassembler nos forces : le plan d'action du Canada pour les questions autochtones	2 277.3	2 865.6	-	-	-	-
Forum des fédérations	500.0	-	-	-	-	-
Programme de contributions de l'interlocuteur fédéral	-	-	2 594.0	5 494.0	5 503.8	5 597.7
Stratégie pour les Autochtones en milieu u	-	-	-	6 750.0	3 190.2	2 134.7
Commissions d'enquête, groupes de travail et autres	-	-	-	-	-	-
Services ministériels	-	-	-	-	-	- #
Total des contributions	**4 429.5**	**4 443.9**	**2 594.0**	**12 244.0**	**8 694.0**	**7 732.4**
Total des paiements de transfert	**4 482.5**	**4 496.9**	**2 647.0**	**12 297.0**	**8 747.0**	**7 785.4**

À la suite des changements annoncés le 20 juillet 2004, ces contributions seront transférées au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC).

B. *Rapport sur les initiatives horizontales*

Sommaire des initiatives horizontales

1. Nom de l'initiative horizontale: Langues officielles	**2. Nom du ministère directeur:** Bureau du Conseil privé	
3. Date de début de l'initiative horizontale: 1er avril 2003	**4. Date d'échéance de l'initiative horizontale:** 31 mars 2008	**5. Total des affectations fédérales:** 751,4 M $
6. Description de l'initiative horizontale: Programme des langues officielles pour le gouvernement du Canada		
7. Résultats communs: Redynamisation de la politique gouvernementale sur les langues officielles dans l'intérêt de tous les Canadiens		
8. Structure de gouvernance: Groupe des ministres responsables des langues officielles; Comité des sous-ministres sur les langues officielles; Comité de soutien (niveau des DG)		

9. Partenaires fédéraux de chaque programme	10. Nom des programmes	11. Total des affectations	12. Dépenses prévues pour 2003-2004	13. Dépenses réelles en 2003-2004	14. Résultats prévus en 2003-2004	15. Résultats atteints en 2003-2004
Bureau du Conseil Privé	(a) Cadre d'imputabilité et de coordination	13,5 M $	3,0 M $	2,3 M $	1. Préparation du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). 2. Préparation d'un plan et d'outils de communications pour sensibiliser davantage les partenaires au soutien. 3. Consultations nationales avec les collectivités minoritaires de langue officielle, les ministères directeurs et d'autres intervenants. 4. Mémoire au Cabinet pour tenir compte davantage des langues officielles.	Tous atteints
Patrimoine Canadien	(a) Éducation - langue minoritaire et langue seconde	346,0 M $	12,0 M $	10,4 M $		
	(b) Programme de bourses	24,0 M $	2,0 M $	0,5 M $		
	(c) Programme des moniteurs de langues officielles	11,5 M $	0,5 M $	0,3 M $		
	(d) Soutien aux collectivités minoritaires	19,0 M $	1,0 M $	1,0 M $		
	(e) Coopération avec AI	14,5 M $	0 M $	0 M $		
Secrétariat du Conseil du Trésor	(a) Investir dans l'innovation	14,0 M $	1,0 M $	1,0 M $		
	(b) Centre d'excellence	12,0 M $	1,0 M $	0 M $		
	(c) Reconstruire la capacité linguistique	38,6 M $	13,0 M $	12,5 M $		
Santé Canada	(a) Réseautage	14,0 M $	2,0 M $	1,5 M $		
	(b) Formation et maintien en poste	75,0 M $	10,0 M $	9,2 M $		
	(c) Fonds pour l'adaptation des soins de santé primaires	30,0 M $	0,7 M $	0,7 M $		

Sommaire des initiatives horizontales - Langues officielles - suite						
9. Partenaires fédéraux de chaque programme	**10. Nom des programmes**	**11. Total des affectations**	**12. Dépenses prévues pour 2003-2004**	**13. Dépenses réelles en 2003-2004**	**14. Résultats prévus en 2003-2004**	**15. Résultats atteints en 2003-2004**
Ressources Humaines et Développment des Compétences	(a) Alphabétisation	7,4 M $	1,8 M $	1,8 M $	1. Préparation du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). 2. Préparation d'un plan et d'outils de communications pour sensibiliser davantage les partenaires au soutien. 3. Consultations nationales avec les collectivités minoritaires de langue officielle, les ministères directeurs et d'autres intervenants. 4. Mémoire au Cabinet pour tenir compte davantage des langues officielles.	Tous atteints
	(b) Stage de formation	7,3 M $	0 M $	0 M $		
Développement social (antérieurement DRH)	(a) Projets pilotes de services de garde	10,8 M $	1,4 M $	0 M $		
	(b) Améliorer les moyens des ONG	3,8 M $	0,8 M $	0,3 M $		
Industrie Canada	(a) Sensibilisation et consultation	8,0 M $	1,0 M $	0,9 M $		
	(b) Stages de formation	2,0 M $	s/o	s/o		
	(c) Projets pilotes (téléformation et téléapprentissage)	10,0 M $	1,0 M $	0,1 M $		
	(d) *Francommunautés virtuelles*	13,0 M $	1,0 M $	0,4 M $		
	(e) Réseau canadien des industries de la langue	5,0 M $	1,0 M $	0,7 M $		
	(f) Mise en marché et image de marque	5,0 M $	1,0 M $	0,6 M $		
	(g) Centre de recherche sur les technologies langagières	10,0 M $	2,0 M $	0,7 M $		
Justice Canada	(a) Cadre d'imputabilité et de coordination	2,5 M $	0,5 M $	0,1 M $		
	(b) Obligations légales	27,0 M $	2,0 M $	1,4 M $		
	(c) Accès à la justice	18,5 M $	4,0 M $	1,7 M $		
Citoyenneté et Immigration Canada	(a) Appui aux communautés	9,0 M $	1,5 M $	1,3 M $		
		751,4 M $	65,2 M $	49,4 M $		

16. Commentaires sur les écarts: Les écarts peuvent être expliqués par le fait que c'était la première année de mise en œuvre du Plan d'action et que plusieurs ministères ont reçu l'approbation du Conseil du Trésor en fin d'exercice.

17. Résultats atteints par les partenaires non fédéraux: Cet aspect sera évalué dans le contexte de l'élaboration d'un cadre de gestion et de responsabilisation pour les ressources humaines (qui devrait être prêt à la fin de l'exercice 2004-2005).

18. Personne-ressource: José Laverdière (613) 947-8019	**19. Approbation:** Anne Scotton	**20. Date de l'approbation:** 18 août 2004

C. *Autres renseignements*

1. Pour obtenir des renseignements supplémentaires

Bureau du Conseil privé Demandes de renseignements généraux Pièce 1000 85, rue Sparks Ottawa, Canada K1A 0A3	Demandes de renseignements généraux Téléphone : (613) 957-5153 Télécopieur : (613) 957-5043
Adresse site Web : http://www.pco-bcp.gc.ca	Questions/commentaires par courrier électronique : info@pco-bcp.gc.ca

2. Liste des rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels

En vertu de l'article 47.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le greffier du Conseil privé, en sa qualité de chef de la fonction publique, soumet au Premier ministre, à la fin de chaque exercice, un rapport sur l'état de la fonction publique. Le Premier ministre dépose à son tour ce rapport devant la Chambre des communes. Le *Rapport annuel au Premier ministre du Canada sur la fonction publique* du greffier est disponible à l'adresse suivante :
http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=report

3. Lois appliquées

Premier ministre

Loi sur le Centre canadien de gestion	1991, ch.16, art.20, modifiée
Lois constitutionnelles *Loi sur le gouverneur général*	L.R. 1985, ch.G-9, modifiée
Loi sur les enquêtes	L.R. 1985, ch.I-11, modifiée
Loi sur les départements et ministres d'État	L.R. 1985, ch.M-8
Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie	1993, ch.31
Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique	L.R. 1985, ch.P-34
Loi sur les titres royaux	L.R. 1985, ch.R-12
Loi sur les titres royaux (Canada)	1947, ch.72 (voir également L.R.C. 1970, ch.12)
Loi sur les traitements	L.R. 1985, ch.S-3, modifiée

Président du Conseil privé de la Reine du Canada et ministre des Affaires intergouvernementales

Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	1989, ch.3, modifiée
Loi sur les serments d'allégeance	L.R. 1985, ch.O-1
Loi sur les relations de travail au Parlement	L.R. 1985, ch.33 (2e suppl.), modifiée
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique	L.R. 1985, ch.P-35, modifiée
Loi de 1974 sur la représentation	1974-1975-1976, ch.13, modifiée
Loi de 1985 sur la représentation électorale	1986, ch.8, modifiée

Leader du gouvernement à la Chambre des communes

Loi électorale du Canada	L.R. 1985, ch.E-2, modifiée
Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales	L.R. 1985, ch.E-3, modifiée
Loi de 1994 sur la suspension de la révision des limites des circonscriptions électorales	1994, ch.19
Loi sur le Parlement du Canada	L.R., 1985, ch.P-1, modifiée
Loi référendaire	1992, ch.30, modifiée
Loi sur la sanction royale	2002, ch.15